



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH**

Departamento de Organización de Empresas

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Terrassa, 10 de Julio de 2012

Doctoranda:
Mercedes López-Domínguez

Director:
José María Sallan Léyes

Codirector:
Pep Simó Guzman

Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la Universidad Politécnica de Cataluña. Programa de Doctorado: administración y dirección de empresas.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

A José y Leo

Resumen

El constructo Comportamiento de Ciudadanía Organizativa (CCO) ha recibido una gran atención en las tres últimas décadas (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). En la actualidad la ciudadanía organizativa está conceptualizada como un constructo multidimensional que abarca diferentes facetas de los comportamientos discrecionales en las organizaciones. Estas dimensiones pueden clasificarse en dos grandes grupos: las dimensiones afiliativas, que incluyen comportamientos orientados a mantener las relaciones de trabajo, y los CCO orientados al cambio, que abarcan “actos voluntarios de creatividad e innovación destinados a mejorar las tareas o el desempeño de la organización” (Podsakoff et al., 2000, p. 524)

En base a la definición de voz de Lepine y Van Dyne (2001, p. 326), conceptualizada como "comunicaciones orientadas al cambio destinadas a mejorar la situación", y la definición de asunción de responsabilidad de Morrison y Phelps (1999, p.403), como “esfuerzos voluntarios y constructivos que implican el cambio organizativo funcional”, Choi (2007) reformula la definición ofrecida por Bettencourt (2004) y define los CCO orientados al cambio como los "esfuerzos constructivos realizados por los individuos para identificar y aplicar cambios con respecto a los métodos de trabajo, políticas y procedimientos para mejorar la situación y el desempeño de la organización" (Choi, 2007, p. 469).

Investigaciones existentes sobre los CCO se han centrado principalmente en las dimensiones afiliativas del constructo (Bettencourt, 2004). A pesar de su potencial, hasta la fecha, las dimensiones dirigidas al cambio de los CCO, como motores de cambio en la organización, han recibido poca atención por los investigadores (Choi, 2007).

En este sentido, y teniendo en cuenta que pocos autores han establecido algunos de los posibles antecedentes de los CCO orientados al cambio (e.j.: Choi, 2007; Bettencourt, 2004), esta investigación tiene por objeto examinar las conductas proactivas en el ámbito de los comportamientos de ciudadanía organizativa. Concretamente, este documento se basa en un marco general de motivación proactiva para proponer y validar un modelo que evalúa la influencia de la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el clima organizativo innovador como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, a

través de su impacto directo sobre los estados cognitivo-emocionales de los individuos (autoeficacia en el cumplimiento del rol y autorresponsabilidad por el cambio constructivo). Este modelo se basa en el propuesto por Parker, Bindl y Strauss (2010) sobre la motivación proactiva, y la investigación que reconoce la importancia del liderazgo transformacional y el clima organizativo innovador sobre este tipo de comportamiento (ej.: Betencourt, 2004 ; Choi, 2007).

Las medidas utilizadas en este estudio se basan en las escalas que han sido empíricamente validadas por la literatura existente. Concretamente, el comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio se midió utilizando la escala desarrollada por Choi (2007), la autorresponsabilidad por el cambio constructivo mediante la escala propuesta por Morrison y Phelps (1999), la autoeficacia en el cumplimiento del rol mediante elementos de la escala desarrollada por Parker (1998), las subdimensiones de la consideración individualizada utilizando la escala desarrollada por Rafferty y Griffin (2006), y las componentes del clima organizativo innovador mediante la escala de Scott y Bruce (1994). El modelo, que incluye todas las relaciones hipotéticas, fue probado utilizando modelos de ecuaciones estructurales mediante el software AMOS. El modelo se probó en una muestra de 602 empleados españoles con educación superior.

El modelo propuesto analiza dos dimensiones de la consideración individualizada (el liderazgo de apoyo y el liderazgo desarrollador), y del clima organizativo innovador (clima de soporte y de recursos) como antecedentes distales de los CCO orientados al cambio. La relación entre los CCO orientados al cambio y sus antecedentes distales aparece mediada por la autorresponsabilidad por el cambio constructivo y la autoeficacia en el cumplimiento del rol. Las hipótesis propuestas indican que las relaciones entre el liderazgo desarrollador, el clima organizativo innovador de soporte y los CCO orientados al cambio, están mediadas por la autoeficacia en el cumplimiento del rol. Así mismo la relación entre un clima de innovación con disponibilidad de recursos, el liderazgo de apoyo y los CCO orientados al cambio, viene mediada por la autorresponsabilidad por el cambio constructivo, que a su vez está mediada por la autoeficacia en el cumplimiento del rol.

Estos resultados son consistentes con hallazgos de investigaciones previas que han confirmado la mediación de las relaciones entre el liderazgo y los comportamientos de ciudadanía organizacional (e. g. Wang, Law, Hackett, Wang y Chen, 1995). Así mismo, manifiesta el hecho de que dos facetas de un mismo constructo (la consideración individualizada) presentan relaciones diferentes hacia los

comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Esto demuestra que son dos subdimensiones bien definidas de liderazgo, confirmando así las previsiones de Rafferty y Griffin (2006). Finalmente cabe enfatizar la ampliación del estudio realizado por Choi (2007) en cuanto a la diferenciación de las subcomponentes del clima organizativo innovador y la contribución del liderazgo de apoyo. Respecto este último aspecto, destaca el hecho que la investigación de Choi (2007) no proporciona soporte a la hipótesis planteada para el liderazgo de apoyo y los CCO-OC, en cuanto a la mediación de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC). En este estudio se ha podido observar que esta relación sí es plausible si existe por parte del individuo un sentimiento de autoeficacia en el rol (RBSE). No basta con tener motivos para hacer, también es necesario sentirse capaz.

Palabras clave: comportamientos de ciudadanía organizativa, sentimiento de autoeficacia en el rol, autorresponsabilidad por el cambio constructivo, liderazgo transformacional, consideración individualizada, liderazgo desarrollador, liderazgo de apoyo, clima organizativo innovador, proactividad

Abstract

The concept of organizational citizenship behavior (OCB) has received a great amount of attention during the last three decades (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). Nowadays, OCB is conceptualized as a multidimensional construct, covering different facets of discretionary behaviour (Podsakoff et al., 2000). Such dimensions can be classified in two broad groups: OCB affiliative dimensions, which include behaviors oriented toward maintaining existing working relationships, and OCB change-oriented dimensions, which encompass “voluntary act[s] of creativity and innovation designed to improve one’s task or the organization’s performance” (Podsakoff et al., 2000: 524).

Considering LePine and Van Dyne (2001:326)’s definition of voice, conceptualized as “constructive change-oriented communication intended to improve the situation” and Morrison and Phelps (1999: 403)'s definition of taking charge, which refer to those “voluntary and constructive efforts to affect organizationally functional change”, Choi (2007) reformulate the change-oriented OCB definition offered by Bettencourt (2004) and defines the change-oriented OCB as “constructive efforts by individuals to identify and implement changes with respect to work methods, policies, and procedures to improve the situation and performance” (Choi, 2007: 469).

Extant research on OCB has been focused mainly on the affiliative dimensions of the construct (Bettencourt, 2004). In spite of their potential as triggers of organizational change, the challenging dimensions of OCB have received little attention by researchers to date (Choi, 2007).

In this regard, and noting that few authors have established possible antecedents of change-oriented OCB (e.g. Choi, 2007; Bettencourt, 2004), this research aims at examining proactive behaviors in the field of organizational citizenship behaviors. More specifically, this paper draws on a general framework of proactive motivation to propose and test a model that evaluates the influence of individualized consideration dimension of transformational leadership and innovative organizational climate as distal antecedents of change-oriented organizational citizenship behavior, through their direct impact upon individuals’ cognitive-emotional states (role breadth self-efficacy and felt responsibility for constructive change). This model draws upon Parker, Bindl and Strauss (2010)’s model of proactive motivation and the research that recognizes the importance of transformational

leadership and innovative organizational climate upon this type of behavior (e.g., Betencourt, 2004; Choi, 2007).

The measures used in this study were based on scales that have been empirically validated by the extant literature. More specifically, change-oriented organizational citizenship behavior was measured using the scale developed by Choi (2007), felt responsibility for constructive change was measured using Morrison and Phelps (1999)'s scale, role breadth self-efficacy was measured using items from the scale developed by Parker (1998), subdimensions of individualized consideration were measured using the scale developed by Rafferty and Griffin (2006), and components of innovative organizational climate were measured using Scott and Bruce (1994)'s scale. A model including all the hypothesized relationships was tested through structural equation modelling, using the AMOS software. The model is tested on a sample of 602 Spanish employees with university degrees.

The proposed model analyzes two dimensions of individualized consideration (supportive leadership and developmental leadership) and innovative organizational climate (climate of support and resources), as distal antecedents of change-oriented OCB. The relation between change-oriented OCB and its distal antecedents is mediated by role breadth self-efficacy and felt responsibility for constructive change. The hypotheses suggest that the relationship between developmental leadership, support innovative organizational climate and change-oriented OCB is mediated by role breadth self-efficacy. Likewise, the relationship between innovative climate associated with resources availability, supportive leadership and change-oriented OCB, is mediated by felt responsibility for constructive change, which in turn is mediated by role breadth self-efficacy.

These results are consistent with previous research findings that confirmed mediating relations between leadership and organizational citizenship behaviors (e. g., Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 1995). Likewise, it shows the fact those two facets of the same construct (individualized consideration) present different relations towards change-oriented organizational citizenship behaviors. This shows that there are two well-defined leadership subdimensions, confirming this way the forecasts of Rafferty and Griffin (2006). Finally it should be emphasized the expansion of Choi's (2007) study with regard to the differentiation of the subcomponents of the organizational climate and the contribution of supportive leadership. With respect to this last aspect, it is remarkable the fact that Choi's (2007) investigation does not support the hypothesis for supportive leadership and change-oriented OCB, as the mediation of felt-responsibility for constructive change (FRCC). This study has

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

observed that this relationship is indeed plausible but only if the individual has a high level of role breadth self-efficacy (RBSE). It is not enough to have motives for doing; also it is necessary to feel capable of doing.

Keywords: change-oriented organizational citizenship behavior, role breadth self-efficacy, felt responsibility for constructive change, transformational leadership, individualized consideration, developmental leadership, supportive leadership, innovative climate, proactivity.

Agradecimientos

Agradecer, sentir o mostrar gratitud por algo recibido, aparece muchas veces como una expresión cotidiana. Pero no reconocer a los que han aportado sus ideas, apoyo, formación y minucioso seguimiento, sería no dar gracias a quien realmente se lo merece.

La ayuda recibida para la realización de esta tesis doctoral ha sido inestimable, y sin ella su desarrollo hubiese sido imposible. Es por esto que quiero agradecer al director y codirector de esta tesis, Dr. José María Sallan Leyes y Dr. Pep Simó Guzman, la orientación, seguimiento y supervisión continúa de la misma, pero sobre todo la motivación y apoyo recibido a lo largo de estos años. Me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.

Así mismo especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de la Dra. Mihaela Enache, así como la colaboración en el suministro de los datos necesarios para la realización de la parte empírica de esta investigación del Dr. Vicenç Fendández. Ayuda loable y fundamental.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia.

Glosario

En este glosario se pretende ofrecer una breve definición de términos utilizados en esta investigación pero no tratados en ella. Se ha considerado interesante introducirlos como anexo dada su relación con el tema tratado aunque no se especifique su definición en el texto. Para cada concepto, se proporciona su nomenclatura en inglés, tal y como se indica en el texto, así como su traducción y una breve descripción.

Asimismo, se ofrece al término de este anexo una tabla con la nomenclatura y descripción de los principales estadísticos e índices de ajuste de modelos de ecuaciones estructurales, utilizados en esta investigación.

***Altruism* - Altruismo:** acciones voluntarias que ayudan a otra persona con un problema de trabajo (Organ, 1988).

***Big Five Model* - Modelo de cinco factores:** el modelo de cinco factores de la personalidad es una organización jerárquica de los rasgos de personalidad en términos de cinco dimensiones básicas: extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia (McCrae R.R. y John O.P., 1992).

***Cheerleading* - Animación:** palabras o gestos de ánimo y refuerzo de los logros y desarrollo profesional de los compañeros de trabajo (Organ, 1988).

***Civic Virtue* - Virtud Cívica:** es la participación responsable y constructiva en la organización (Organ, 1988). Representa un interés a nivel macro, o el compromiso con la organización en su conjunto. Se demuestra por ejemplo por una voluntad de participar activamente en su gestión o por controlar su entorno en busca de amenazas y oportunidades (Padsakoff et al. 2000)

Conscientiousness - Conciencia: es un patrón de conducta que consiste en ir mucho más allá de los niveles mínimos requeridos de asistencia o puntualidad, entre otros (Organ (1988).

Contextual Performance - Desempeño Contextual: es definido como un esfuerzo individual que no está relacionado directamente con las principales funciones del puesto de trabajo. Se refiere a comportamientos que contribuyen a la efectividad de la organización por medio del contexto psicológico, social y organizacional que sirven como catalizadores de los procesos y actividades (Borman y Motowidlo, 1993, 1997)

Courtesy – Cortesía: Incluye todos aquellos gestos que ayudan a alguien evitar un problema, ayudándolo a que no se comprometa con acciones que pueda afectarlo, y comunicándole de antemano lo que necesita saber para programar el trabajo (Organ, 1988).

Developing Oneself - el desarrollo de uno mismo: incluye todos los pasos que los trabajadores llevan a cabo para mejorar voluntariamente sus conocimientos, destrezas y habilidades a fin de estar en mejores condiciones para contribuir a sus organizaciones. (George y Jones, 1997).

Endorsing, Supporting, and Defending Organizational Objectives - Aprobar, apoyar y defender los objetivos organizacionales: incluye la lealtad organizacional, la preocupación por los objetivos de la unidad, el permanecer en la organización durante tiempos difíciles, y presentar la organización de forma favorable a los no pertenecientes a ella (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).

Extra-role Behavior – Conductas Extra-rol: aquella conducta que beneficia a la organización y/o que tiene la intención de beneficiarla, siendo espontánea y yendo más allá de las expectativas de rol existentes. Los propios autores reconocen que existen conductas extra-rol negativas, en el sentido de que pretenden perjudicar a la organización, pero limitan su definición a las conductas positivas (Van Dyne y Cummings, 1990).

Following Organizational Rules and Procedures - Seguimiento de las reglas y procedimientos de la organización: incluye el cumplimiento de órdenes y reglamentos y el

respeto a la autoridad, o el cumplimiento de los valores y políticas organizacionales, entre (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).

Generalized Compliance - Cumplimiento generalizado: se refiere a una forma más impersonal de la conciencia que no ofrece ayuda inmediata a cualquier persona específica, sino más bien es ayudar indirectamente (por ejemplo, la puntualidad o no perder el tiempo). Representa el cumplimiento de las normas interiorizadas que define qué es lo que un buen empleado debe hacer. (Smith, Organ y Near, 1983)

Implementing ideas and solving problems - Implementación de ideas y resolución de problemas: dimensiones de conducta proactiva influenciadas por el contexto (lo que es inusual y no estándar en un entorno puede ser un método de rutina en otra situación) , que implican ideas para mejorar el lugar de trabajo, ya sea por expresar las ideas de otros o por las mismas, y conductas orientadas a impedir la repetición de un problema o que impliquen la resolución de una manera inusual y no estándar de este (Parker, Williams y Turner, 2006).

Interpersonal Facilitation - Facilitación interpersonal: consiste en las conductas interpersonales orientadas a contribuir la realización de las metas de la organización. Abarca una serie de actos interpersonales que ayudan a mantener el contexto interpersonal y social necesario para apoyar la ejecución del desempeño de las tareas en un entorno organizacional (Van Scotter y Motowidlo, 1996).

Interpersonal Helping - Ayuda interpersonal: se centra en ayudar a los compañeros de trabajo en sus puestos ofreciéndoles el tipo de ayuda que se necesitan (Moorman y Blakely, 1995).

Job Dedication - Dedicación en el trabajo: es la base de motivación para el rendimiento en el trabajo que lleva a la gente a actuar con la deliberada intención de promover el mejor interés de la organización (Van Scotter y Motowidlo, 1996).

Leader-Member Exchange (LMX) – Intercambio líder-seguidor : teoría de liderazgo que se basa en las relaciones entre el líder y el seguidor, y se focaliza en cómo los intercambios

personales entre ellos envuelven, nutren y sostienen esta relación diádica (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Loyalty Boosterism – Lealtad de promoción: promoción de la imagen de la organización hacia los que no pertenecen a ella (Moorman y Blakely, 1995).

Making Constructive Suggestions - Hacer sugerencias constructivas: incluye todos los actos voluntarios de creatividad e innovación en las organizaciones. Tratar activamente de encontrar maneras de mejorar, de forma individual o en grupo, el funcionamiento de la organización (George y Jones, 1997).

OCB-I-Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Individual: comportamientos que benefician a determinadas personas de inmediato e indirectamente y que sirven como medio para contribuir a la organización (Williams y Anderson, 1991).

OCB-O-Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Organizacional: comportamientos que benefician a la organización en general (Williams y Anderson, 1991).

Organizational Loyalty - Lealtad organizativa: identificación y lealtad hacia los líderes de la organización y hacia la organización como un todo, trascendiendo los intereses particulares de los individuos, grupos de trabajo y departamentos. (Graham, 1991).

Organizational Obedience - Obediencia a la organización: aceptación de la necesidad y conveniencia de las normas y reglamentos de la organización (Graham, 1991).

Organizational Participation – Participación organizacional : interés en los asuntos de organización guiados por los estándares ideales de la virtud, validados por mantenerse informado de los asuntos, y expresados a través de la participación plena y responsable en el gobierno de la organización (Graham, 1991).

Path Goal Theory - Teoría de Camino-Meta: teoría contingente de liderazgo cuyo fundamento radica en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los

objetivos o metas personales y organizacionales. El modelo de liderazgo es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, pudiendo ser: directivo, participativo, orientado a metas y considerado. Los líderes serán efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto organizacional en el cual sus subordinados trabajan, haciendo que el camino para lograr estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal (House, 1971; House y Mitchell, 1974)

Peacemaking - Establecimiento de la paz: acciones que ayudan a prevenir, resolver o mitigar los conflictos interpersonales no constructivos (Organ, 1988).

Persisting with enthusiasm and extra effort - Persistencia con entusiasmo y esfuerzo adicional: persistencia y esfuerzo necesario para completar las actividades propias de la tarea con éxito. Incluye la perseverancia y la conciencia, y un esfuerzo extra en el trabajo (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).

Personal industry – Diligencia Personal: obedecer las reglas y reglamentos de la organización (Graham, 1989).

Personal Initiative – Iniciativa Personal: conducta de trabajo que se caracteriza por su enfoque proactivo, por ser persistente en la superación de las dificultades que surgen en la búsqueda de un objetivo y por realizarse sin necesidad de una instrucción o requisito explícito (Fay y Frese, 2001).

Prosocial Organizational Behavior - Comportamiento organizativo prosocial: se define como el comportamiento dentro de una organización que tiene como objetivo mejorar el bienestar de otra persona (Brief y Motowidlo, 1986)

Protecting the Organization - Protección de la organización: incluye los actos voluntarios de los miembros de una organización para proteger a los individuos y/ o bienes de esta (George y Jones, 1997).

Sportsmanship – Deportividad: postura de tolerar los inconvenientes inevitables e imposiciones de trabajo sin quejarse ni reclamaciones (Organ, 1988).

Spreading Goodwill - Difusión de buena voluntad: es el medio por el cual miembros de la organización contribuyen de forma voluntaria a la eficacia de la organización a través de esfuerzos para representar a sus organizaciones (George y Jones, 1997).

Volunteering to carry out task activities - voluntariado para llevar a cabo actividades del trabajo: voluntariado para realizar tareas que no forman parte oficialmente del propio puesto de trabajo, como las sugerencias en mejoras organizativas, las iniciativas propias o la asunción de responsabilidades adicionales (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).

Tabla con la nomenclatura y descripción de los principales estadísticos e índices de ajuste de modelos de ecuaciones estructurales:

χ^2, Estadístico chi-cuadrado.	Comprueba la significación de la prueba de ajuste de la hipótesis nula: $H_0: S = \Sigma$, $H_1: S \neq \Sigma$. Hace el papel de una medida de conjunto para estudiar la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las covarianzas de la matriz estimada para la población en la que el modelo se ajusta a los datos (Plackett, 1983).
AGFI, Índice de bondad de ajuste ajustado.	Es el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo. En la experiencia práctica se considera que valores superiores a 0,90 son indicativos de un buen ajuste del modelo a los datos. El AGFI sólo difiere del GFI en que está ajustado por el número de grados de libertad del modelo. Además también tiene en cuenta la parsimonia del modelo penalizando la inclusión de parámetros adicionales (Jöreskog y Sörbom, 1986).
AIC, Criterio de Información de Akaike.	Sirve para comparar modelos que poseen diferente número de variables latentes. Valores pequeños de esta medida indican una alta parsimonia (Akaike, 1974).

α , Alpha de cronbach.	Determina el grado de consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen (Cronbach, 1951).
CFI, Índice de ajuste comparativo.	Indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1 (Bentler, 1990).
CMIN, mínima discrepancia.	Representa la discrepancia entre la matriz de covarianza de la población Σ obtenida a partir de los datos de la muestra S y la matriz de covarianzas que el modelo predice para la población. Es la χ^2 . Dado que hay muchos estudios que afirman que muchas limitaciones, se ha pasado a estudiar el cociente entre la χ^2 y los grados de libertad (CMIN/DF); aunque hay autores como Wheaton (1987) que recomiendan no usar este cociente (Compostela Muñiz,2003).
GFI, Índice de bondad de ajuste.	Índice de la variabilidad explicada por el modelo, oscilando sus valores entre 0 (pobre ajuste) y 1 (perfecto ajuste). Valores superiores a 0,90 indican un ajuste aceptable. El GFI (goodness of-fit index) es una medida de la cantidad de varianza y covarianza en S que es explicada conjuntamente por S (Jöreskog y Sörbom, 1986).
IFI, Índice de ajuste incremental.	Fue desarrollado para que se tuviera en cuenta tanto la parsimonia como el tamaño de la muestra. Su cálculo es similar al del NFI, con excepción de que se tienen en cuenta los grados de libertad (Bollen, 1989).
NFI, Índice de ajuste normado.	Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al propuesto. La evidencia empírica indica que tiene tendencia a subestimar el ajuste en muestras pequeñas, por ello Bentler (1990) hizo una revisión del NFI para que tuviera en cuenta el tamaño de la muestra y propuso como consecuencia el CFI. Aunque se considera representativo de un buen ajuste valores superiores a 0,90 (Bentler y Bonett, 1980), según Hu y Bentler (1999), es necesario obtener valores cercanos a 0'95 (Compostela Muñiz,2003).
PGFI, Índice de bondad de ajuste parsimonioso.	Consiste en el ajuste del GFI basado en la parsimonia del modelo estimado. Son preferibles valores altos de éste índice (Mulaik et al., 1989).

PNFI, Índice de Ajuste Normado Parsimonioso	Similar al NFI, pero teniendo en cuenta el número de grados de libertad usados para alcanzar el nivel de ajuste. Cuando se comparan modelos alternativos, diferencias en sus valores de este índice entre 0,06 y 0,09 resultan importantes (James, Mulaik y Brett, 1982).
RFI, Índice de ajuste relativo.	Representa una modificación del NFI y también se mueve del cero al uno y valores superiores a 0,95 indican buen ajuste (Bollen 1986).
RMR , Root Mean-Square Residual.	Es la Raíz Cuadrada de la Media de los Residuos. Representa la media residual al tratar de ajustar la matriz de varianzas-covarianzas del modelo propuesto $S(q)$ con la matriz de varianzas – covarianzas de la muestra S . Como depende del tamaño de las varianzas y covarianzas observadas, tienen difícil interpretación. Se interpreta mejor usando la métrica de la matriz de correlaciones. El RMR estandarizado toma valores que van de 0 a 1. Cuanto más cercano esté a cero indica mejor ajuste del modelo (Compostela Muñoz,2003).
RMSEA, Raíz cuadrada del error medio cuadrático	Discrepancia entre matrices medida en términos de la población y no en términos de la muestra. Da respuesta a: ¿Cómo de bien el modelo, con parámetros elegidos de forma óptima, ajusta la matriz de covarianza de la población, si esta matriz estuviera disponible? Valores inferiores a 0,08 son indicativos de un buen ajuste del modelo (Steiger, 1990).
TLI o NNFI, Índice de Tucker-Lewis o Índice de ajuste no normado.	Compara el ajuste por grado de libertad del modelo propuesto y nulo. Este índice tiende a 1 para modelos con muy buen ajuste, considerándose aceptables valores superiores a 0,90 (Tucker y Lewis 1973).

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Índice de Contenido

1.INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.1.Introducción.....	26
1.2.Objetivo de la investigación.....	31
2.REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	42
2.1.El origen de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa.....	44
2.2.Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la participación de impulso.....	50
2.3. La categorización de los comportamientos extra-rol y la definición de voz.....	53
2.4.El constructo taking charge o asunción de responsabilidad.....	56
2.5.El modelo de siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000)	58
2.6.Los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio	62
2.7.Antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio.....	64
3.HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.1.Hipótesis.....	72
3.1.1.Los estados cognitivo-motivacionales.....	73
3.1.1.1.Autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE).....	75
3.1.1.2.autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC).....	77
3.1.2.Liderazgo	79
3.1.2.1.El Liderazgo Transformacional.....	84
3.1.2.2.El modelo de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004, 2006).....	87
3.1.2.3.La consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador.....	89
3.1.3.Clima psicológico organizativo innovador.....	92
3.2.Modelo de investigación.....	96
4.METODOLOGÍA, OBTENCIÓN DE DATOS y ESCALAS DE MEDICIÓN.....	98
4.1.Justificación metodológica.....	98
4.2.Población objetivo y muestra para la unidad de análisis	100
4.3.Instrumentos y procedimientos para la recopilación de datos.....	101
4.3.1.Diseño de cuestionarios.....	101
4.3.1.1.Construcción y evaluación cualitativa de los ítems.....	101
4.3.1.2.Análisis estadístico de los ítems.....	103
4.3.1.3.Estudio de la dimensionalidad y la validez de la escala.....	103
4.3.1.4.Estimación de la fiabilidad: cálculo de la consistencia interna.....	106

4.3.1.5. Otras consideraciones.....	107
4.4. Procedimientos estadísticos y metodología utilizada.....	109
4.4.1. Modelización mediante ecuaciones estructurales	109
4.4.2. Etapas de construcción de modelos de ecuaciones estructurales.....	113
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO	118
5.1. Población objetivo y muestra para la unidad de análisis	118
5.1.1. Características de la muestra	119
5.2. Traducción, estudio de fiabilidad y validez de la escala.....	123
5.2.1. Traducción de la escala.....	123
5.2.2. Estudio de fiabilidad y validez de la escala.....	125
5.2.2.1. Escala comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio.....	126
5.2.2.2. Escala autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC).....	129
5.2.2.3. Escala autoeficacia en el rol a desarrollar (RBSE).....	134
5.2.2.4. Escala consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador	136
5.2.2.5. Escala clima psicológico organizativo innovador	146
5.3. Evaluación del modelo.....	158
5.4. Reformulación del modelo.....	162
5.4.1. Evaluación del modelo modificado.....	165
6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	170
6.1. Conclusiones.....	170
6.2. Limitaciones	174
6.3. Futuras líneas de investigación.....	176
7. REFERENCIAS.....	180
8. ANEXOS.....	206
8.1. Anexo 1: Índices de modificación para SUP y DEV.....	206
8.2. Anexo 2: Índices de modificación para CLIMSUP y CLIMRESOURCE.....	207
8.3. Anexo 3: Índices de modificación para el modelo reformulado	208

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de Grant y Ashford (2008).....	33
Figura 2. Modelo de Parker, Bindl y Strauss (2010).....	34
Figura 3. Modelo de Crant (2000).....	35
Figura 4. Influencias en el comportamiento organizativo (fuente propia en base a Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006).....	36
Figura 5. Modelo de la investigación.....	39
Figura 6. Modelo de dos dimensiones de Smith, Organ y Near (1983).....	47
Figura 7. Modelo de cinco dimensiones de Organ (1988).....	47
Figura 8. Modelo de Williams y Anderson (1991).....	48
Figura 9. Modelo de Graham (1991).....	50
Figura 10. Modelo de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994).....	51
Figura 11. Redefinición propuesta por Van Dyne y Le Pine (1998). Elaboración propia.....	55
Figura 12. Inclusión de la asunción de responsabilidad en los comportamientos extra-rol. Elaboración propia.....	56
Figura 13. Evolución de los modelos de componentes propuestos por la literatura (elaboración propia).....	59
Figura 14. Clasificación de los comportamientos de ciudadanía organizativa según Choi (2007).	62
Figura 15. Influencias en el trabajo de Choi (2007). Elaboración propia.....	63
Figura 16. Modelo de Parker, Bindl y Strauss (2010).....	73
Figura 17. Modelo de Crant (2000).....	74
Figura 18. Modelo de rango completo. (Fuente: Robbins y Judge, 2009, p. 420).	86
Figura 19. Modelo de antecedentes	96
Figura 20. SEM hipotético (Fuente: Andrade y Coba-Cisneros, 2006 , p.5).....	111
Figura 21. Distribución por género de la muestra.....	120
Figura 22. Distribución por edades de la muestra.....	120
Figura 23. Distribución por estudios de la muestra.....	121
Figura 24. Distribución por sector de la muestra.....	122
Figura 25. Gráfico de sedimentación para CCO-OC.....	128
Figura 26. Gráfico de sedimentación para FRCC.....	130
Figura 27. Gráfico de sedimentación para FRCC sin revertidas.....	133
Figura 28. Gráfico de sedimentación para RBSE.....	135
Figura 29. Gráfico de sedimentación para SUP.....	138
Figura 30. Gráfico de sedimentación para DEV.....	140
Figura 31. Modelo para el AFC de la consideración individualizada.....	142
Figura 32. Modelo para el AFC de la consideración individualizada en dos factores.....	143
Figura 33. Modelo para AFC de SUP y DEV con correlación entre errores.....	145
Figura 34. Gráfico de sedimentación para CLIM.....	149
Figura 35. Gráfico de sedimentación para CLIMSUP.....	152
Figura 36. Gráfico de sedimentación para CLIMRESOURCE.....	154
Figura 37. Modelo para AFC de CLIM.....	155
Figura 38. Modelo para AFC de CLIMSUP y CLIMRESOURCE.....	157
Figura 39. Modelo SEM a evaluar.....	158
Figura 40. Modelo SEM con cargas entre variables.....	159
Figura 41. Modelo para AFC de RBSE.....	163

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Figura 42. Modelo para AFC de RBSE con correlación entre errores.....	164
Figura 43. Modelo SEM modificado a evaluar	165
Figura 44. Modelo SEM modificado con cargas entre variables.....	166
Figura 45. Modelo reformulado con cargas entre variables.....	168

Índice de tablas

Tabla 1. Tipología de los comportamientos extra-rol (Fuente: Van Dyne, et al., 1995).....	53
Tabla 2. Definición de los comportamientos extra-rol (Fuente: Van Dyne, et al., 1995).....	54
Tabla 3. Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard (1974) en base a Robbins y Judge (2009).....	81
Tabla 4. Modelo de liderazgo según Bass (1985, 1990), Avolio y Bass (1995). Fuente: elaboración propia.....	86
Tabla 5. Comparativa entre Bass (1985) y Rafferty y Griffin (2004). Fuente: elaboración propia.....	87
Tabla 6. Comparativa entre Bass (1985) y Rafferty y Griffin (2006). Fuente: elaboración propia.....	88
Tabla 7. Tamaño muestral según error asumido (Fuente: Arkin y Colton, 1962).....	100
Tabla 8. Índices de ajuste (Fuente: Ruiz, Pardo y San Martín, 2010, p.43).....	115
Tabla 9. Índices de ajuste (Fuente: Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller, 2003, p.52).....	116
Tabla 10. Nivel educativo de la población (Fuente: INEbase. Edición 2010)	119
Tabla 11. Nomenclatura del cuestionario.....	124
Tabla 12. Escala Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio.....	126
Tabla 13. KMO y prueba de Bartlett para los CCO-OC.....	127
Tabla 14. Comunalidades y varianzas para los CCO-OC.....	127
Tabla 15. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CCO-OC.....	128
Tabla 16. Escala para la autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC).....	129
Tabla 17. KMO y prueba de Barlett para FRCC.....	129
Tabla 18. Comunalidades y varianza para FRCC.....	130
Tabla 19. Componentes rotados para FRCC.....	131
Tabla 20. Escala para FRCC sin elementos revertidos.....	131
Tabla 21. KMO y prueba de Barlett para FRCC sin elementos revertidos.....	132
Tabla 22. Comunalidades y varianza para FRCC sin revertidas.....	132
Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para FRCC sin revertidas.....	133
Tabla 24. Escala para la autoeficacia en el rol (RBSE).....	134
Tabla 25. KMO y prueba de Barlett para RBSE.....	134
Tabla 26. Comunalidades y varianza para RBSE.....	135
Tabla 27. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para RBSE.....	136
Tabla 28. Escala de las subcomponentes de la consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador.....	137
Tabla 29. KMO y prueba de Barlett para el liderazgo de apoyo (SUP).....	137
Tabla 30. Comunalidades y varianza para SUP.....	138
Tabla 31. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para SUP.....	139
Tabla 32. KMO y prueba de Barlett para el liderazgo desarrollador (DEV).....	139
Tabla 33. Comunalidades y varianza para DEV.....	140
Tabla 34. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para DEV.....	141
Tabla 35. Estadísticos de ajuste para la consideración individualizada.....	142
Tabla 36. Estadísticos de fiabilidad para la consideración individualizada con dos subcomponentes (SUP y DEV).....	144
Tabla 37. Índices de modificación para SUP y DEV.....	144
Tabla 38. Estadísticos de bondad de ajuste para SUP y DEV con correlación entre errores.....	146
Tabla 39. Escala clima organizativo innovador (CLIM). Subcomponentes de soporte y recursos.....	147
Tabla 40. KMO y prueba de Barlett para clima organizativo innovador (CLIM).....	147

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Tabla 41. Comunalidades y varianza para CLIM.....	148
Tabla 42. Matriz de componentes rotados para CLIM con dos factores.....	150
Tabla 43. Escala para CLIM modificada y dos factores	151
Tabla 44. KMO y prueba de Barlett para CLIMSUP.....	151
Tabla 45. Comunalidades y varianza para CLIMSUP.....	152
Tabla 46. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CLIMSUP.....	153
Tabla 47. KMO y prueba de Barlett para CLIMRESOURCE.....	153
Tabla 48. Comunalidades y varianza para CLIMRESOURCE.....	154
Tabla 49. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CLIMRESOURCE.....	155
Tabla 50. Estadísticos de bondad de ajuste para CLIM.....	156
Tabla 51. Estadísticos de bondad de ajuste para CLIMSUP y CLIMRESOURCE.....	157
Tabla 52. Pesos de regresión para el modelo propuesto.....	159
Tabla 53. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo.....	160
Tabla 54. Índices de modificación para RBSE.....	162
Tabla 55. Estadísticos de bondad de ajuste para RBSE	163
Tabla 56. Estadísticos de bondad de ajuste para RBSE	164
Tabla 57. Pesos de regresión para el modelo modificado.....	166
Tabla 58. Estadísticos de bondad de ajuste para el modelo modificado.....	167
Tabla 59. Índices de modificación para SUP y DEV.....	206
Tabla 60. Índices de modificación para CLIMSUP y CLIMRESOURCE.....	207
Tabla 61. Índices de modificación para el modelo reformulado.....	209

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Actualmente uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones es adaptarse al cambio y fomentar la innovación, manteniendo y mejorando su flexibilidad y calidad. Para superar este reto, es esencial que las organizaciones consideren a los empleados como uno de los principales impulsores del cambio, siendo el comportamiento organizacional el que proporciona las bases para determinar cómo llegar a este objetivo (Robbins y Judge, 2009).

Como indican Harel y Tzafrir (1999), en el entorno dinámico y complejo actual en el que las organizaciones se sitúan, la mejora en los resultados de las empresas ha de tener como base una gestión eficiente de los recursos estratégicos, de entre los que destaca el capital humano. Así, las empresas deben centrarse en identificar y garantizar políticas y sistemas que puedan aumentar o desarrollar las iniciativas individuales.

En el ámbito de los recursos humanos, dentro de la perspectiva contingente de la teoría de comportamiento humano, la asunción base radica en que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (Schuler, 1987). Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados, lo que se traducirá en resultados organizativos (Huselid, 1995; Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000).

Como indica Guest (1997), las distintas prácticas de gestión de recursos humanos han de incidir de forma concreta o complementarse entre ellas para repercutir en las habilidades, motivaciones y oportunidades de los empleados a las que se dirigen. De estas, dependerá su rendimiento así como los resultados de la organización (Appelbaum, et al., 2000; Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995). Las prácticas han de repercutir en el esfuerzo, motivación, satisfacción laboral, implicación y comportamiento del individuo para poder afectar a los resultados de la organización.

Tradicionalmente la psicología del trabajo se ha centrado en las características del trabajo bajo las cuales los empleados deben modificar su comportamiento, en el compromiso de los empleados con

las metas que se les proporcionan y en las estructuras sociales a las que los empleados necesitan adaptarse. Pero, en los contextos actuales, el rápido ritmo de cambio en las organizaciones, la sociedad y la tecnología requiere que los individuos sean capaces de gestionar el cambio continuo tanto en sí mismos, como los que se produzcan o se puedan producir en su entorno. En consecuencia, las características de los miembros de la organización, en particular de aquéllas que reflejan una voluntad de cambio, se creen cada vez más importantes como ventaja competitiva de las organizaciones (Fugate, Kiniki, y Ashforth, 2004; Seibert, Crant, y Kraimer, 1999).

En las últimas décadas, las investigaciones han iniciado un reconocimiento al rol de los empleados en cuanto a planificar y actuar de manera proactiva para influir, cambiar y alterar su entorno. Investigaciones previas (e.j.: Grant y Ashford, 2008; Parker et al., 2006), definen el comportamiento proactivo como la acción autodirigida y enfocada hacia el futuro dentro de la organización en la que el individuo tiene como objetivo lograr el cambio. En este sentido, en la actualidad la investigación sobre los comportamientos activos se centra en cómo el comportamiento de los empleados puede cambiar el contexto y características de su trabajo (Bindl y Parker, 2010).

Aunque el comportamiento proactivo ha recibido una atención considerable en los últimos años, no ha surgido sin embargo, una corriente de investigación que integre estos comportamientos activos en la literatura de comportamiento organizacional (Crant, 2000). La mayoría de investigaciones se han basado en la observación de un comportamiento en particular, bajo el cual se han desarrollado la teoría y recogida de datos (Grant y Ashford, 2008). Ejemplos de cómo la investigación actual proporciona diferentes formas en que los empleados expresan su comportamiento proactivo intra-rol o extra-rol, pueden denotarse entorno a constructos como *taking charge* (Morrison y Phelps, 1999), *implementing ideas and solving problems* (Parker, Williams y Turner, 2006), *expressing voice* (LePine y Van Dyne, 1998, 2001), o *personal initiative* (Fay y Frese, 2001; Frese et al. 1996,1997), entre otros.

Estos constructos, aun y tener en común el énfasis en tomar el control de una situación de una manera autodirigida y enfocada hacia el futuro, varían de unos a otros en cuanto a su forma (tipo de comportamiento), su objetivo previsto de impacto (uno mismo, otros, y/o la organización), su frecuencia, su calendario (dónde y cuándo), y sus tácticas (cómo) (Grant y Ashford, 2008).

En cuanto a su forma, Crant (2000), propone que las conductas proactivas pueden formar parte de los comportamientos intra-rol, así como de los extra-rol. La distinción entre intra-rol y extra-rol capta la diferencia entre los elementos formales y los discrecionales del comportamiento de los empleados (Van Dyne, Cummings, y McLean-Parks, 1995). Los primeros hacen referencia a un comportamiento en función de los deberes y responsabilidades formalmente asignadas como parte de su trabajo, y los segundos a los comportamientos que van más allá de los deberes formalmente definidos dentro de la responsabilidad del trabajo definido (Van Dyne et al., 1995).

Estos últimos comportamientos, los extra-rol, han sido aceptados por la investigación organizacional como de gran importancia para las organizaciones (Barnard, 1938; Katz y Kahn, 1966). Actualmente la evidencia empírica indica que las organizaciones que cuentan con empleados que aportan un conjunto de comportamientos que van más allá de sus obligaciones contractuales tienen un desempeño mejor que las que carecen de ellos. Son los que la literatura ha identificado, entre otras formas, como **comportamientos de ciudadanía organizativa, CCO** (*Organizational Citizenship Behavior, OCB*; Organ, 1988).

Por conductas de ciudadanía organizativa se entienden aquellas conductas individuales que son discrecionales, no directa o explícitamente reconocidas o recompensadas, y que, en definitiva, promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Se describen como discrecionales porque no son un requerimiento obligado del rol o de la descripción del puesto de trabajo, sino el resultado de una elección personal, y porque su omisión no se entiende generalmente como algo punible (Organ, 1988).

Organ (1988), el principal impulsor y creador del constructo comportamientos de ciudadanía organizativa, propone un modelo de CCO integrado por cinco dimensiones: ayuda, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica, bajo el cual subyacen la mayoría de investigaciones. Todo y esto, para Van Dyne et al. (1994) es necesario incluir además de las formas afiliativas definidas por Organ (1988), aquellas que todo y poseer un carácter controvertido, poseen relevancia y potencial para la organización. Son los comportamientos de participación activa dirigidos hacia el cambio, que ofrecen en sí mismos una nueva posibilidad de perspectiva del constructo CCO por su potencial de contribución a los resultados organizativos, y a la posible agilidad organizativa que puedan ofrecer en los entornos actuales.

Aunque los comportamientos afiliativos son especialmente útiles para situaciones en las que las relaciones interpersonales, la cooperación, y el trabajo en equipo sean factores fundamentales, los comportamientos de participación activa dirigidos hacia el cambio son apropiados para situaciones en las que el cambio y la innovación son sustanciales.

A pesar de las diversas definiciones ofrecidas por la literatura para acuñar términos que indican comportamientos de participación activa dirigidos hacia el cambio (e.j.: *taking charge* (Morrison y Phelps, 1999); *Advocacy participation*, (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994); *Voice*, (Van Dyne y LePine, 1998); *Individual initiative* (Podsakoff et al., 2000), entre otros), diversos autores han indicado que aun y contener connotaciones diferentes, todos ellos pueden integrarse dentro de comportamientos voluntarios y discrecionales que ofrecen los individuos para promover cambios constructivos en el entorno de la organización a la cual pertenecen (Frese, et al., 1997; Morrison y Phelps, 1999; Choi 2007).

Son los comportamientos que Choi (2007) denomina **Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio (CCO-OC, *Change Oriented OCB*)**, y los cuales define como comportamientos voluntarios y discrecionales que ofrecen los individuos para promover cambios constructivos en el entorno de la organización a la cual pertenecen, no directa ni explícitamente reconocidos o recompensados, y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización.

La importancia del término se basa en la evidencia puesta de manifiesto por de la literatura de la necesidad de innovación y cambio por parte de las organizaciones (Morrison y Phelps, 1999). Esta necesidad, hace que tomen valor las aportaciones de los empleados en la redefinición y corrección de los diferentes aspectos de sus puestos de trabajo (Van Maanen y Schein, 1979; Staw y Boettger, 1990), denotando el valor potencial que posee la iniciativa hacia el cambio por parte de los individuos.

En este sentido, parece claro que para promover el rendimiento de los empleados en las tareas pautadas puede bastar con un sistema de recompensas e incentivos individuales, pero no queda tan claro cómo promover estos otros comportamientos de participación activa dirigidos hacia el cambio, es decir cuáles son sus antecedentes (Choi, 2007; Bettencourt, 2004). Es en este marco, donde esta

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

investigación pretende suscribir su objetivo, en cuanto a determinar algunos de los posibles antecedentes de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio (CCO-OC).

1.2. Objetivo de la investigación

Dentro del área del comportamiento de los individuos en el seno de las organizaciones, el estudio de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa es una de las líneas de investigación que desde la década de 1990 ha presentado un profundo interés para diversos autores (Podsakoff et al., 2000).

Precisamente por este interés, y la importancia de la iniciativa del individuo (LePine y Van Dyne, 1998; Scott y Bruce, 1994), diversos estudios han iniciado un reconocimiento hacia la diferenciación que ha de realizarse entre los comportamientos de ciudadanía organizativa con base afiliativa y los orientados al cambio, entendidos estos últimos como aquellos comportamientos que yendo más allá de la ayuda o la colaboración desinteresada, intentan promover el cambio a partir de una comunicación y acción constructiva hacia la organización (Choi, 2007). Es el caso de Podsakoff et al. (2000) que indican en su revisión de la literatura una clara diferencia entre ambas tipologías, y el de Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995) que denotan la distinción conceptual que ha de realizarse entre ambas formas, así como la necesidad de identificar los antecedentes propios de cada una de ellas.

Aunque la gran mayoría de las investigaciones, en relación a los antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizativa, se han basado en las componentes afiliativas del constructo (Bettencourt, 2004), para Podsakoff et al. (2000) todavía quedan cuestiones por resolver. Entre estas, el establecimiento de los antecedentes propios de cada una de las componentes que constituyen el constructo CCO. En este sentido, y denotando que pocos autores han establecido algunos de los posibles antecedentes de los comportamientos CCO orientados al cambio (e.j. Choi, 2007; Bettencourt, 2004), esta investigación pretende inscribirse dentro de esta corriente.

En la década de 1960 el cognitivismo dio lugar a una serie de nuevas perspectivas dentro del comportamiento organizacional, abandonando el supuesto que la conducta era una función directa de los estímulos del contexto, y destacando los procesos psicológicos en la formación del comportamiento de los empleados en respuesta a los estímulos este. Algunas de las teorías dominantes que surgieron durante ese período fueron: la teoría de las expectativas (Vrom, 1964), cuya premisa central consistía en que los individuos seleccionaban los comportamientos que tendrían más

probabilidades de obtener resultados según el valor útil esperado; la teoría de la equidad (Adams, 1963, 1965), la cual toma como base la realización de juicios comparativos por parte de los empleados para evaluar la equidad de las recompensas, y en consecuencia la realización de esfuerzos (Grant y Ashford, 2008); la teoría de la fijación de objetivos (Locke, 1968; Locke, Shaw, y Saari, 1981) bajo la cual los individuos están más motivados cuando se les proporciona metas difíciles y específicas; y la teoría de las necesidades (Maslow, 1954; McClelland, 1961, 1971) que se centra en los motivos inconscientes de los individuos. Aunque estas teorías prestaron una atención destacada a la importancia de las intenciones, motivos y deseos de los individuos, las cuatro perspectivas conceptualizaban a los empleados como sujetos pasivos. (Grant y Ashford, 2008).

Si bien las teorías tradicionales sobre motivación y rendimiento han tendido a considerar a los empleados como sujetos pasivos ante su contexto, en la actualidad ha habido un creciente reconocimiento al rol activo que pueden desempeñar los empleados y cómo influyen en la configuración de su entorno (Crant, 2000; Frese y Fay, 2001). Actualmente, se considera que las personas no siempre son receptores pasivos de las circunstancias que les rodean, sino que pueden intencional y directamente cambiarlas.

Para Robbins y Judge (2009), en la actualidad se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las organizaciones, así como con los trabajos. Anteriormente, el objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos de trabajo específicos. Actualmente, en la medida en que una organización se enfrenta a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico.

En este sentido, las personalidades proactivas identifican oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones, perseveran hasta que ocurre un cambio significativo y crean modificaciones positivas en su entorno sin importar las restricciones u obstáculos, e incluso a pesar de éstos (Seibert et al., 2001). No es sorprendente pues, que determinadas organizaciones tomen como deseable y beneficioso que los individuos tengan comportamientos proactivos, en cuanto a que éstos actúen como agentes de cambio (Bateman y Crant, 1993). Así, a medida que el trabajo se vuelve más dinámico y

descentralizado, la proactividad es aún más determinante para el éxito de la organización (Robbins y Judge, 2009).

Académicamente, la proactividad ha sido observada como una disposición estable (Crant, 2000), un patrón de comportamientos (Frese y Fay, 2001), o una forma de comportarse (Grant y Ashford, 2008; Parker et al., 2006; Bindl y Parker, 2010). Este estudio, siguiendo a Bindl y Parker (2010), toma como referente esta última conceptualización considerando los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio (CCO-OC) como un comportamiento proactivo.

Bajo el enfoque del paradigma o perspectiva interaccionista (Bowers, 1973), y la teoría social cognitiva (Bandura, 1977, 1986), las situaciones son función de las personas, y el comportamiento de la persona es función de la situación en la que el individuo se sitúa. Las personas y las situaciones interactúan conjunta y recíprocamente. De este modo, persona, entorno y comportamiento se influyen mutuamente de forma continua (Tett y Burnett, 2003). De acuerdo con esta formulación: a) el individuo muestra un determinado comportamiento en base al entorno que lo rodea, b) este mismo entorno puede provocar diferentes reacciones en otros individuos, y c) el mismo entorno puede tener un impacto diferente en el mismo individuo dependiendo de su estado cognitivo-emocional (Fuller y Marler, 2009).

El modelo de Grant y Ashford (2008), en el que proponen las variables contextuales como antecedentes distales de los comportamientos proactivos, moderados por las disposiciones propias del individuo y mediados por mecanismos psicológicos, favorece la comprensión de este marco cognitivo-motivacional.

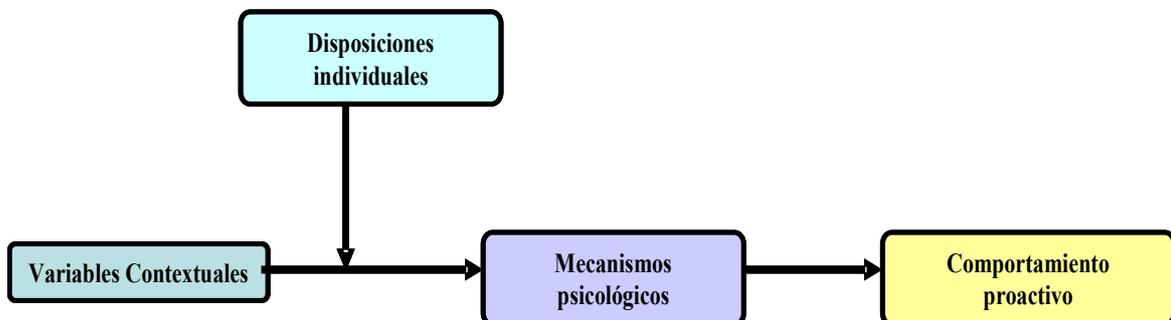


Figura 1. Modelo de Grant y Ashford (2008).

Del mismo modo, el modelo de Parker, Williams y Turner (2006) y a posteriori el de Parker, Bindl y Strauss (2010), bajo el cual este estudio toma forma, propone que las diferencias individuales y las variables contextuales afectan a los estados cognitivos-motivacionales que, a su vez, llevan a la consecución de comportamientos proactivos. El modelo de Parker et al. (2006), propone, de acuerdo con Frese y Fay (2001) y Kanfer (1992), la personalidad y las variables del entorno como causas distales del comportamiento proactivo, las cuales tienen su efecto a través los estados cognitivos-motivacionales tomados como variables proximales. Como indican Parker et al. (2006), el papel de los estados cognitivos-motivacionales es consistente con: la teoría social-cognitiva, que propone que los seres humanos son agentes reflexivos y autorregulados que no sólo son el producto sino también productores de su entorno (Bandura, 1982), y con la teoría del diseño de trabajo, que denota cómo las características del trabajo pueden influir en los resultados a través de estados psicológicos críticos (Hackman y Oldham, 1976).

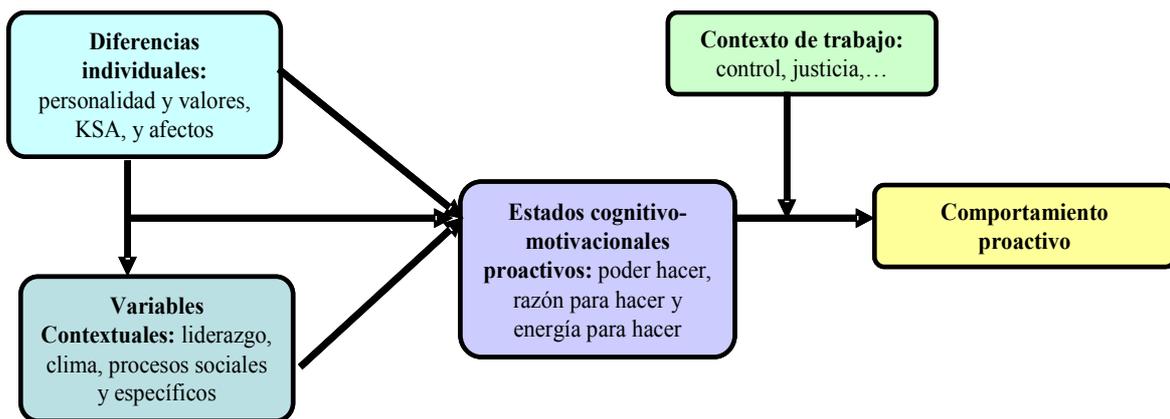


Figura 2. Modelo de Parker, Bindl y Strauss (2010)

Estos modelos aparecen como semejantes al propuesto por Crant (2000), en cuanto a que los factores contextuales e individuales afectan a los comportamientos proactivos. Todo y esto, el enfoque es diferente en cuanto a que para Crant (2000) los estados motivacionales y constructos como hacerse cargo (Morrison y Phelps, 1999) e iniciativa personal (Frese y Fay, 2001), son definidos como diferencias individuales; y en cuanto a que estas diferencias individuales, así como los factores contextuales, afectan directamente a los comportamientos proactivos definidos como acciones y comportamientos en contextos específicos.

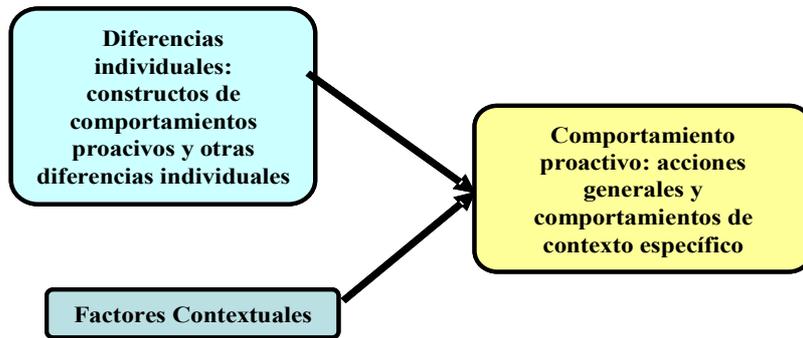


Figura 3. Modelo de Crant (2000).

Este estudio, siguiendo a Bindl y Parker (2010), considera los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional Orientados al Cambio (CCO-OC) como un comportamiento proactivo sujeto al estado cognitivo-motivacional del individuo parcialmente determinado por factores contextuales. Es pues en este marco de referencia, en el que esta investigación pretende estudiar los comportamientos proactivos en el ámbito de la ciudadanía organizativa. Concretamente, el liderazgo transformacional y el clima organizativo innovador como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, en base a los estados cognitivo-motivacionales creados en el individuo. Esta elección se basa en los factores citados en el modelo de motivación proactiva de Parker, Bindl y Strauss (2010), y la importancia que el liderazgo transformacional y el clima organizativo innovador tienen en este tipo de comportamientos (ej.: Scott y Bruce, 1994; Betencourt, 2004; Choi, 2007)

Para Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), el hecho que un individuo presente comportamientos CCO, o cualquier otro, es función de su propia habilidad, motivación y oportunidades para ejecutarlo. En parte, la motivación y habilidad vendrán determinadas por factores individuales del propio individuo, pero también por factores contextuales. La influencia que su líder ejerce en su motivación y en las oportunidades que el individuo tiene para acometer estos comportamientos en base al clima organizativo al cual está sometido, son aspectos fundamentales. De este modo, la motivación determinará cómo trabajará el individuo, mientras que la combinación de la habilidad propia y de las oportunidades que se le ofrezcan, determinará la exhibición del comportamiento.



Figura 4. Influencias en el comportamiento organizativo (fuente propia en base a Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006)

Así, si la motivación determina cómo trabaja el individuo, y la combinación de la propia habilidad y de las oportunidades que se le ofrezcan determinan la exhibición de comportamientos, (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006), parece oportuno identificar los antecedentes de estos comportamientos para entender las prácticas en recursos humanos necesarias para su construcción en los contextos organizativos actuales en los que parecen necesarios comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio (Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Morrison y Phelps, 1999; Van Dyne et al., 1995).

De acuerdo con lo expresado, Huselid (1995) denota que las prácticas de recursos humanos de alto compromiso pueden mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades, tanto de los empleados actuales como de los potenciales, aumentando su motivación; pero, la eficacia de estas prácticas estará condicionada a la existencia de condiciones que puedan estimular, o por contra inhibir, su potencial contribución hacia los resultados organizativos.

Conceptualmente las prácticas de gestión que pretenden provocar una mayor implicación en el trabajo crean oportunidades para promover el comportamiento proactivo. No obstante, la contribución de los empleados, aún siendo hábiles y estando motivados, puede ser limitada por las oportunidades de poner en práctica sus capacidades para diseñar nuevas y mejores maneras de desempeñar sus funciones (Bailey, 1993).

Teóricamente, el entorno provoca distintas reacciones en diferentes personas y, tiene un impacto diferente en el mismo individuo dependiendo de su estado cognitivo-motivacional (Bindl y Parker, 2010). De acuerdo con la perspectiva interaccionista, el funcionamiento psicológico del individuo es el resultado de las interacciones entre factores personales, situacionales y conductuales. Así, el comportamiento de un individuo estará regulado tanto a nivel interno como externo, y las situaciones y las personas interactúan y participan recíprocamente. La perspectiva interaccionista sugiere que los rasgos de personalidad que residen en los individuos pueden ser desencadenados por ciertos factores situacionales. Por tanto, la comprensión de los factores situacionales que interfirieren o ayudan a la expresión de la personalidad en el comportamiento laboral es esencial (Fuller y Marler, 2009).

Así, si bien la literatura indica que las propias características del individuo son esenciales, también indica que no son suficientes. Para Dutton y Ashford (1993) es necesario que se proporcione apoyo a las acciones dirigidas al cambio. Este apoyo ha de ser tal que inspire y/o motive al individuo a realizar acciones que trasciendan de sus propios intereses por el bien de la organización dado que es la base de los comportamientos de ciudadanía organizativa. Es necesario pues, no ignorar la importancia del líder, apareciendo el liderazgo transformacional como fundamental en los comportamientos de ciudadanía organizativa (Robbins y Judge, 2009). Tal y como indican Podsakoff et al. (1990), el efecto más importante de liderazgo transformacional se ha de dar en el desempeño extra-rol o comportamientos de ciudadanía organizativa.

Aun y las características propias del individuo y aunque algunos líderes tengan las características correctas o los comportamientos apropiados, estos últimos pueden fracasar; el contexto es importante (Robbins y Judge, 2009). Hofmann (2003) sugiere que el tipo de comportamiento valorado por el entorno de trabajo provee la dirección de reciprocidad que seguirá el subordinado;

siendo este comportamiento valorado consistente con la definición de clima organizativo, y la dirección de reciprocidad del individuo con los comportamientos de ciudadanía organizativa.

El clima organizativo representa el significado que los empleados desarrollan con respecto a su entorno de trabajo. Tiene, por tanto, implicaciones directas en el comportamiento de los empleados ya que refleja las percepciones de éstos respecto las características relativamente perdurables de la organización, las cuales determinaran la forma en que operaran dentro de ella (Schneider y Reichers, 1983). Debido a la percepción del clima, este ofrece una referencia para el comportamiento según el contexto dado. Cuando los empleados creen que su trabajo apoya las nuevas ideas y el cambio, y que se suministran los recursos para las iniciativas innovadoras, estos consideran que pueden generar y expresar ideas innovadoras y propuestas de cambio más libremente y con mayor frecuencia (Scott y Bruce, 1994).

Baer y Frese (2003), en base al trabajo de Frese et al. (1996, 1997) define el clima organizativo dirigido hacia la iniciativa como aquel en el que las prácticas y procedimientos formales e informales guían y dan soporte a acercamientos hacia el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente; siendo este clima dirigido hacia la iniciativa una variable contingente que da soporte a los procesos de innovación. Así, si la iniciativa del individuo ha de dirigirse hacia los cambios constructivos, el clima organizativo innovador parece el más adecuado.

Aun y el interés en el liderazgo y el clima organizativo como promotores de comportamientos proactivos, el hecho de que un individuo actué para lograr un resultado no es suficiente para centrarse en estos como antecedentes directos de esta acción. Hay que tener en cuenta el estado cognitivo-motivacional del individuo, a través del cual las variables más distales tienen su influencia (Parker, Bindl, y Strauss, 2010).

De acuerdo con investigaciones anteriores (e.j.: Frese y Fay, 2001; Parker, et al., 2006), los antecedentes distales pueden afectar a la acción proactiva, y por tanto a los CCO-OC, a través de los estados motivacionales. Por tanto, los estados motivacionales pueden venir generados por factores contextuales que ayuden y permitan realizar tales comportamientos orientados al cambio sin que comporten una percepción de riesgo para el individuo que los acomete.

Bajo esta argumentación, y siguiendo el modelo propuesto por Parker, Bindl y Strauss (2010), el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizativo para la formación de un estado cognitivo-motivacional del individuo que le lleve a realizar comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio que favorezcan los resultados de la organización.

Para tal objetivo, se ha planteado una investigación transversal cuantitativa. De este modo se espera conocer en más profundidad los antecedentes asociados a los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, para fundamentar la aplicación de políticas de recursos humanos más efectivas en el ámbito de las organizaciones a partir de la tipología de liderazgo establecida entre líderes y seguidores, y el clima organizativo en el que ambos se sitúan en base a los estados cognitivo-motivacionales que el individuo crea a partir de ellos.

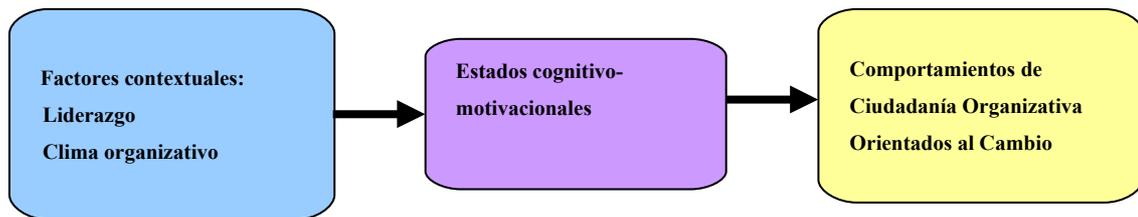


Figura 5. Modelo de la investigación.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Si bien el primer paso para alcanzar la eficacia de la organización es la realización por parte de los empleados de las tareas que les han sido asignadas, no es el último. En contextos de trabajo que se caracterizan por la incertidumbre y la interdependencia, las organizaciones necesitan que los empleados vayan más allá de lo estrictamente definido en sus roles de trabajo formal (Griffin et al., 2007).

Desde que Organ (1988) acuñó el constructo Comportamiento de Ciudadanía Organizativa (CCO; *Organizational Citizenship Behavior, OCB*), numerosos estudios han reflejado el interés que éste denota para las organizaciones dada la voluntariedad del mismo por parte del individuo, y su afectación directa hacia la organización (Podsakoff et al., 2000).

Pese a los diversos términos relacionados con los CCO establecidos por la literatura (*Contextual Performance*, Borman y Motowidlo, 1993, 1997; *Prosocial Organizational Behavior*, Brief y Motowidlo, 1986; *Extra-role Behavior*, Van Dyne y Cummings, 1990), el constructo CCO ha sido uno de los que mayor atención ha recibido por parte de la literatura en las últimas décadas (Organ y Ryan, 1995; Podsakoff, et al., 2000; Hoffman, et al., 2007). Precisamente por este interés, el término CCO ha sufrido múltiples conceptualizaciones en torno a las dimensiones que lo componen.

Así, aunque desde su aparición los investigadores han asumido que se trata de un constructo multidimensional, todavía persiste el debate en relación al número de componentes que lo conforman (Podsakoff et al., 2000). Aun y este debate, en la actualidad se observa cierto acuerdo en las notas distintivas que los CCO deben poseer: a) el comportamiento debe ser intencional, tiene que ser el resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo, b) tiene que ser voluntario, por tanto no puede ser formalmente requerido ni recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia; c) tiene que ser desinteresado, es decir, básicamente orientado a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que a el individuo mismo, y d) tiene que ser percibido de manera positiva por el individuo y por el observador (LePine, Erez y Jonson, 2002; Van Dyne, Cummings, y Parks, 1995).

Aunque el modelo propuesto por Organ (1988) está conformado por cinco dimensiones: ayuda, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica; Van Dyne et al. (1994), denotaron la

necesidad de incluir en la categorización de comportamientos extra-rol, aquellas formas que aludiesen una participación dirigida hacia el cambio además de las afiliativas como era el caso de los comportamientos de ayuda definidos por Organ (1988).

Para Choi (2007), esta forma de CCO que expresa una participación dirigida al cambio, puede denotarse como Comportamiento de Ciudadanía Organizativa Orientado al Cambio (CCO-OC, *Change-Oriented OCB*). Los CCO-OC, aun siendo uno de las incorporaciones más recientes en el conjunto de los CCO, son considerados como uno de los más importantes para el éxito de una organización por el énfasis que pone sobre las cuestiones de flexibilidad, innovación y desarrollo continuo. Los CCO-OC implican los esfuerzos constructivos realizados por los individuos para identificar y aplicar cambios con respecto a los métodos de trabajo, políticas y procedimientos para mejorar la situación y el desempeño de la organización, así como la manifestación libre de opiniones, y el desafío constructivo del estado del momento actual con el objetivo de mejorar, y no simplemente de criticar, pudiendo, por tanto, favorecer al éxito de las organizaciones (Bettencourt, 2004; Choi, 2007).

2.1. El origen de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa

El interés en el comportamiento laboral que es discrecional, no directa ni explícitamente reconocido por el sistema de recompensa formal y que, en conjunto, promueve el funcionamiento eficaz de la organización (Organ, 1988, p. 4) se remonta a Barnard (1938) y Katz (1964). El foco de gran parte de la primera investigación sobre Comportamientos de Ciudadanía Organizativa fue en respuesta al interés de Organ (1977) sobre la idea de que la satisfacción en el trabajo podía influir en la efectividad organizacional a través de comportamientos no técnicamente descritos. Organ (1977), intentando entender el aparente fracaso de los investigadores sobre la relación significativa entre satisfacción en el trabajo y rendimiento laboral, se preguntó si las definiciones de rendimiento en el trabajo podrían haber sido demasiado restrictivas. De este modo, como señala Organ (1988,1990), a principios de la década de 1980, Bateman y Organ (1983), y Smith, Organ, y Near (1983) introducen el término Comportamiento de Ciudadanía, en base al concepto de Barnard (1938) disposición a cooperar, a los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939), y a la inclusión de Katz (1964) y Katz y Kahn (1966, 1978) de los comportamientos espontáneos e innovadores o más allá de los requisitos del rol.

Chester Barnard (1938, 1968), en su libro *The Functions of Executive*, presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, apartándose de sus contemporáneos que ponían el énfasis en la importancia de la estructura formal y el control como esencia de las organizaciones. Barnard (1938, 1968) destacó la importancia de la disposición a cooperar de los trabajadores, denotando que la buena voluntad de las personas a contribuir con su esfuerzo al sistema cooperativo, era indispensable. Barnard (1938, 1968) indicó las cualidades comúnmente entendidas para referirse a algo diferente a la efectividad, habilidad o valor de las contribuciones personales. Estas cualidades eran más que conformidad, más que llevar a cabo una función específica por una compensación o más que una posesión de habilidades, eran unas cualidades valoradas como una condición esencial en la organización que requiere esfuerzos colectivos, pero que eran vagamente reconocidas como una condición esencial para la organización.

Barnard (1938, 1968), vinculó el concepto voluntad de cooperar a organización informal, haciendo ambos elementos complementarios dado que no vienen dados por la estructura formal (Organ, 1990). Tal y como más tarde Roethlisberger y Dickson (1939) apuntaron en *Management and*

the Worker, haciendo uso de la definición de organización informal propuesta por Barnard (1938), “la organización social informal existe en cada planta, pudiendo decirse que es un prerrequisito necesario para la colaboración efectiva. La mayoría de la colaboración existe a un nivel informal y, algunas veces, facilita el funcionamiento de la organización formal” (Roethlisberger y Dickson, 1939; p.559).

Katz (1964), amplió las observaciones de Barnard (1938, 1968) en las acciones de cooperación con la introducción del concepto de conducta extra-rol. Para él, estas podían ser así mismo actividades innovadoras y espontáneas en la consecución de los objetivos organizacionales, yendo más allá de las especificaciones del rol. Posteriormente, Katz y Kahn (1966, 1978) realizaron esta misma observación con más precisión: "dentro de cada grupo de trabajo en una fábrica, dentro de cada división en una oficina de gobierno, o dentro de cualquier departamento de una universidad se dan innumerables actos de cooperación sin la cual el sistema se rompería. Damos estos actos por sentado todos los días, y pocos de ellos están incluidos en las prescripciones del rol formal de cualquier tipo de trabajola actividad mostrada que lleva hacia arriba a una organización es intrínsecamente cooperativa e interrelacionada, tal que tiende a aparecer un comportamiento habitual del cual no nos damos cuenta” (Katz y Kahn, 1966, p. 339).

En *The social psychology of organizations* (Katz y Kahn, 1966, 1978) definen a las organizaciones como sistemas abiertos, incluyendo una distinción entre los comportamientos formalmente definidos o intra-rol, y los comportamientos espontáneos e innovadores, o extra-rol, estos últimos instrumentales para la efectividad de la organización y, posiblemente, no gobernados por las mismas dinámicas motivacionales. Así mismo, argumentaron que la efectividad de las organizaciones podía evocarse en tres formas diferentes de contribución de los participantes según si la organización: contrata y retiene a las personas dentro del sistema, asegura que el desempeño laboral (o cumplimiento del rol) se lleve a cabo de una manera fiable, y/o llama a los empleados a superar los requisitos formales del trabajo ofreciendo comportamientos innovadores y espontáneos. Cada uno de los tres tipos de comportamientos requeridos surge de diferentes modelos de motivación, pero tal y como indican Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), aunque las recompensas del sistema ayudan al reclutamiento, las instrumentales individuales (como el salario) proveen un incentivo, y las recompensas intrínsecas hacia las tareas pueden aumentar la calidad del producto, no crean la base motivacional para los comportamientos que vas más allá del rol, ni necesariamente ligan a un individuo al sistema, o estimulan, por ejemplo, acciones de ayuda hacia otros.

En este sentido, Organ (1977) sugirió que una vía para resolver este hueco era explorar la posibilidad de que la satisfacción en el trabajo influenciase más a contribuciones discrecionales o espontáneas, y no a su productividad en el sentido de rendimiento objetivo. Fue a principios de 1980 que Organ y sus colegas (Bateman y Organ, 1983; Smith, Organ y Near, 1983) iniciaron su trabajo para resolver este problema.

Bateman y Organ (1983) y Smith, Organ y Near (1983) realizaron los primeros trabajos empíricos para valorar si las medidas de satisfacción en el trabajo podrían predecir ciertos comportamientos de ayuda o cooperación que apoyasen el desempeño en el trabajo. La descripción inicial de Bateman y Organ (1983) denominada ciudadanía de los empleados, incluía conductas (1) fuera de una descripción formal de trabajo, (2) que no se vieron recompensados directamente por un sistema de compensación, y (3) que de alguna manera contribuyesen a la eficacia o la productividad de otros individuos, grupos u organización.

Bateman y Organ (1983) desarrollaron una de las primeras escalas de medición de los comportamientos de ciudadanía organizativa a partir de la tesis doctoral presentada por Bateman en 1980. En su estudio, la escala elaborada conformaba una batería de 30 ítems que presentaban una estructura compuesta por cuatro factores. Aun y esta estructura, estos factores no fueron clarificados y los autores decidieron tratar la escala como una medida compuesta. Por este motivo, Smith, Organ y Near (1983) presentaron una nueva investigación en la que determinaban las componentes que conformaban un constructo multidimensional. Los datos obtenidos, revelaron dos factores: altruismo, definido como aquel comportamiento específicamente dirigido a ayudar a los demás, y conformidad generalizada, concretado como aquel comportamiento que reflejaba la aceptación de las reglas y normas de la organización. El trabajo de Smith, Organ y Near (1983), ofrecía de este modo la concepción seminal del constructo Comportamientos de Ciudadanía Organizativa bajo un modelo de dos dimensiones.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

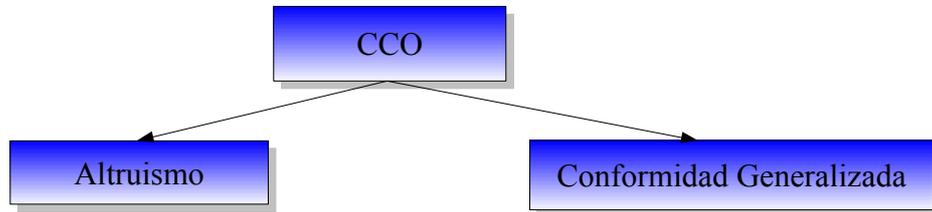


Figura 6. Modelo de dos dimensiones de Smith, Organ y Near (1983)

Es en 1988 cuando Dennis Organ, en su trabajo conceptual, define el constructo CCO como aquellos comportamientos discrecionales de los individuos que no son directa o explícitamente recompensados formalmente, y que en conjunto promueven el funcionamiento eficaz de la organización. Entendiendo por discrecional aquel comportamiento del individuo que no es un requisito exigible de la función que cumple o de la descripción del puesto de trabajo que realiza, siendo por tanto una cuestión de elección personal y cuya omisión no es entendida como punible.

Organ (1988) hizo uso de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) como base teórica para este tipo de comportamientos, en cuanto a su perspectiva de las relaciones sociales e interpersonales. Bajo estos parámetros, Organ (1988), propone una expansión teórica del modelo inicial ampliándolo a cinco dimensiones: altruismo, conciencia, deportividad, cortesía y civismo.

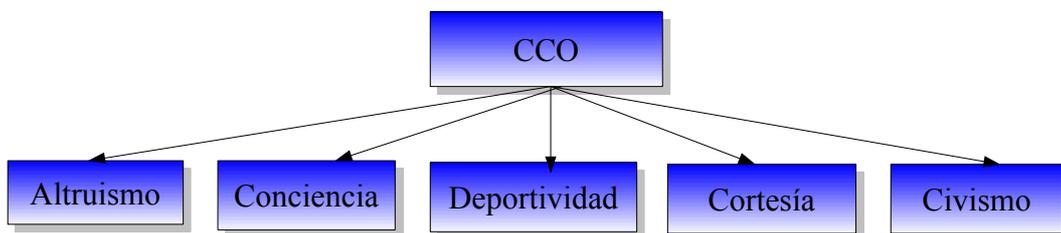


Figura 7. Modelo de cinco dimensiones de Organ (1988)

Por Altruismo (*Altruism*), se entendía aquel comportamiento discrecional por parte del individuo que tenía el efecto de ayudar a los demás ante un problema dado en la organización; por Conciencia (*Conscientiousness*), aquel realizado por parte del individuo y que consistía en ir más allá de los requisitos mínimos establecidos para la puntualidad, las normas y reglas; por Deportividad (*Sportsmanship*), aquel que definía la buena voluntad del individuo para tolerar sin quejas aquellas circunstancias no ideales; por Cortesía (*Courtesy*), el comportamiento encaminado a la prevención de problemas relacionados con el trabajo que con los demás pudiesen producirse; y por Civismo (*Civic Virtue*), el comportamiento que indicaba que participaba de forma responsable, estaba involucrado y preocupado por la vida de la empresa (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Este modelo, desarrollado a posteriori por Podsakoff, et al., (1990) al realizar las subescalas de medición de cada una de las dimensiones propuestas, ha servido como base para la gran mayoría de investigaciones sobre ciudadanía organizativa realizadas hasta el momento (Hoffman et al., 2007).

En 1991, Williams y Anderson, a partir de los resultados de la tesis doctoral de Williams (1988), definen un modelo alternativo en el que las cinco dimensiones propuestas pueden identificarse como dos amplias categorías de comportamientos de ciudadanía organizativa: comportamientos dirigidos hacia los individuos (CCO-I; *OCB-I, OCB Individual*) y comportamientos dirigidos hacia la organización (CCO-O; *OCB-O, OCB Organizational*). Para los autores, los comportamientos CCO-I son aquellos que benefician de forma inmediata y específicamente a un individuo. Entre estos cabría considerar el altruismo y la cortesía, ya que indirectamente contribuyen a la organización. Por contra, los comportamientos CCO-O son aquellos que benefician a la organización en general, y en los que cabría incluir la conciencia, la deportividad y el civismo.

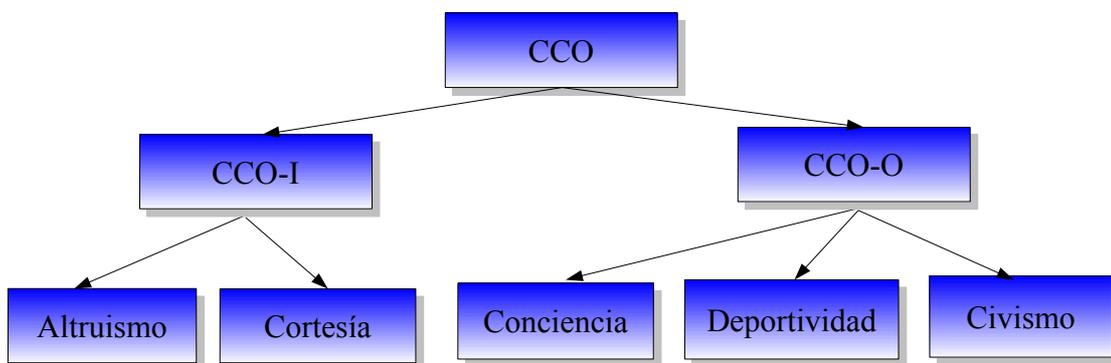


Figura 8. Modelo de Williams y Anderson (1991)

Aún y el consenso que la literatura científica ha ofrecido a la validez del modelo presentado por Organ (1988) y dimensionado por Podsakoff et al. (1990), diversos estudios han ofrecido ampliaciones y variaciones de éste. Así por ejemplo, aunque la mayoría de las investigaciones se han centrado en el modelo propuesto por Organ (1988), Van Dyne et al. (1994) indican que es necesario incluir además de estas formas de CCO afiliativas, aquellas que todo y poseer un carácter controvertido poseen relevancia y potencial para la organización.

En este sentido, la inclusión de la participación definida por Graham (1989,1991), conjuntamente con la categorización de los comportamientos extra-rol y la definición de voz (*voice*) propuesta por Van Dyne, Cummings y McLean-Parks (1995), presentan el punto de partida de conductas proactivas de ciudadanía organizacional que promueven el cambio constructivo. Ejemplos de estas conductas o comportamientos han sido identificados a posteriori por la literatura científica. Es el caso de la asunción de responsabilidad (*taking charge*, Morrison y Phelps, 1999) o los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, CCO-OC (Bettencourt, 2004; Choi, 2007).

2.2. Los comportamientos de ciudadanía organizativa y la participación de impulso.

Van Dyne et al. (1994) realizan una de las primeras conceptualizaciones de una realidad fuera del constructo CCO, anteriormente definido, que incluye no solo aquellas formas de comportamientos ciudadanos no controvertidas (e.j.: Bateman y Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990), sino también de aquellas que todo y poseer un carácter controvertido, poseen relevancia y potencial para la organización. Basándose en el trabajo de Graham (1989,1991) en el campo de la ciudadanía cívica en la literatura de ciencias políticas, denotan la importancia de los comportamientos de participación activa dirigidos hacia el cambio, que ofrecen en sí mismos una nueva posibilidad de perspectiva del constructo CCO,

Graham (1989,1991) denota la existencia de tres categorías interrelacionadas dentro de las responsabilidades de un ciudadano cívico. La primera, obediencia, conlleva respeto y ordenanza a las estructuras y procesos. Así, los ciudadanos responsables reconocen la autoridad legal y obedecen la ley. La segunda categoría, lealtad, expande las intenciones hasta incluir servir a los intereses de la comunidad como un todo, así como a sus valores e ideas. Los ciudadanos leales promueven y protegen a su comunidad, y acometen un sobre esfuerzo por el bien común. La tercera categoría, participación, conlleva compromisos activos y responsables en el autogobierno comunitario. En este caso, los ciudadanos se mantienen bien informados acerca de los asuntos que afectan a la comunidad, intercambian información e ideas con otros, contribuyen al proceso de autogobierno de la comunidad y alientan a otros a hacer lo mismo.

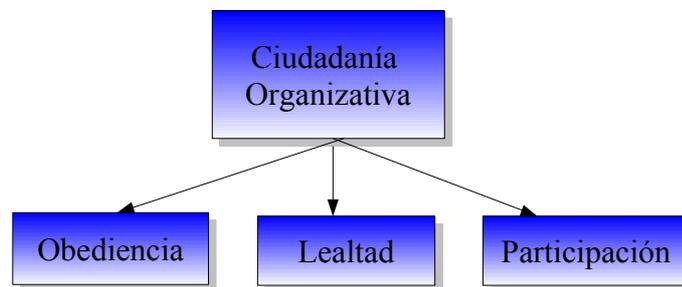


Figura 9. Modelo de Graham (1991)

En base a este trabajo, Van Dyne et al. (1994) desarrollan la escala de medición de las diferentes categorías en las que se incluyen los términos de obediencia (que según los autores, era una derivación y expansión de la dimensión conciencia de Smith, Near y Organ, 1983), lealtad y participación. Cabe denotar que aunque Podsakoff et al. (1990) incluyen la dimensión altruismo en la conceptualización del constructo CCO, Van Dyne et al. (1994) no la consideran dado que la filosofía política no sugiere que el altruismo sea una dimensión a considerar dentro de la ciudadanía organizativa. Para la filosofía política, un ciudadano cívico se refiere a los comportamientos de los individuos que afectan a un todo, y no a aquellos comportamientos que solo tienen consecuencias en las relaciones interpersonales y que pueden o no afectar a la organización.

En su estudio Van Dyne et al. (1994) indican que todo y poder discernir entre estas tres dimensiones, una de ellas, la participación, puede establecerse como tres formas diferenciadas: participación social, de impulso, y funcional (*social, advocacy and functional participation*). La participación social presenta características de participación no controvertidas y que conllevaban a la interacción con otros individuos. La participación de impulso describe la innovación, el mantenimiento del nivel de los estándares, el cambio de los demás y la realización de sugerencias dirigidas hacia el cambio. Finalmente, la participación funcional describe la contribución de los individuos focalizada en ellos mismos, pero que también contribuye al desempeño de la organización, como puede ser la realización de trabajo adicional o la propia formación. Van Dyne et al. (1994) ofrecen de este modo una multidimensionalidad del término participación que anteriormente no había sido conceptualizada, ni para la cual se habían establecido escalas.

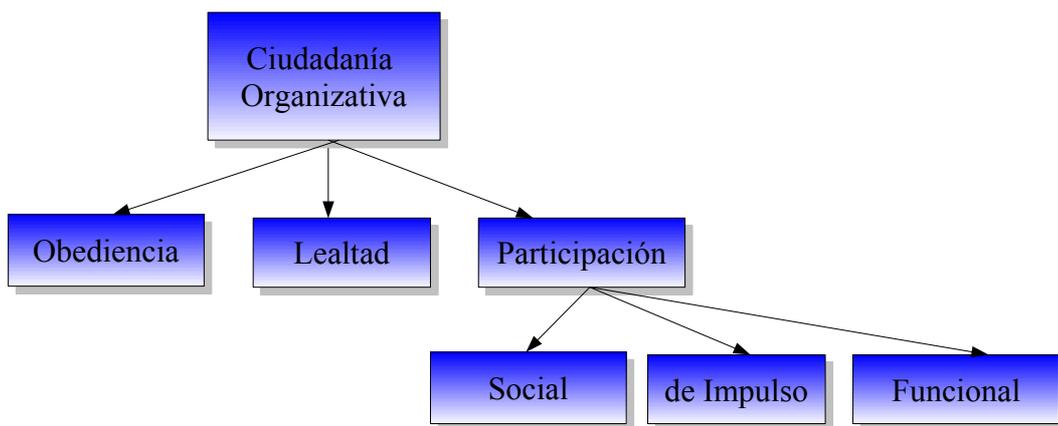


Figura 10. Modelo de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994)

Para Van Dyne et al. (1994), aunque parezca existir un solape entre ambos instrumentos, en realidad ambas escalas valoran y ofrecen contribuciones diferentes del constructo CCO. Mientras que la escala ofrecida por Podsakoff et al. (1990) en base a Organ (1988), anteriormente citada, era especialmente útil para situaciones en las que las relaciones interpersonales, la cooperación y el trabajo en equipo son factores fundamentales, la de Van Dyne et al. (1994) era apropiada para situaciones en las que el cambio y la innovación eran básicos ya sea por demandas del ambiente externo o por presiones competitivas. Como indicaron, su escala iba más allá de los simples y útiles actos de cooperación, incluyendo aquellos comportamientos dirigidos hacia el cambio.

2.3. La categorización de los comportamientos extra-rol y la definición de voz

En 1995, Van Dyne, Cummings, y McLean-Parks, en un intento de clarificar y categorizar los comportamientos extra-rol de los individuos dentro de las organizaciones establecidos por la literatura, proponen una taxonomía basada en dimensiones contrastantes: comportamientos afiliativos y desafiantes, por un lado, y comportamientos promotores y prohibitivos, por otro.

	Prohibitivo	Promotor
Afiliativo		
Desafiador u orientado al cambio		

Tabla 1. Tipología de los comportamientos extra-rol (Fuente: Van Dyne, et al.,1995)

En este marco, los comportamientos de tipo afiliativo se corresponden con aquellos que pretenden solidificar o preservar las relaciones, siendo interpersonales y cooperativos (como es el caso de ofrecer ayuda a los demás). Los de tipo desafiador, hacen referencia a aquellos comportamientos dirigidos a enfatizar ideas y orientados al cambio, aun y presentar un riesgo para el individuo que los acomete (es el caso de las críticas a una determinada situación, ya que pueden perjudicar las relaciones interpersonales). Los promotores, incluyen los comportamientos con los que se pretende promover o causar la ocurrencia de algo, estimulando y haciendo que las cosas ocurran (es el caso de las sugerencias o ayudas para realizar determinadas acciones o tareas de otra manera, y facilitar su realización). Finalmente, los prohibitivos, hacen referencia a los comportamientos con los que se pretende parar o prohibir la ocurrencia de un hecho (es el caso de interceder para prevenir un hecho perjudicial o realizar acciones incorrectas). Para Van Dyne et al. (1995) estos comportamientos podían definirse tal y como indica la siguiente tabla.

	<i>Prohibitivo</i>	<i>Promotor</i>
<i>Afiliativo</i>	<p><i>Comportamiento que se caracteriza por la desigualdad de poder o autoridad. El de mayor poder, experiencia o calificación, interviene en nombre de un miembro de la organización con menos poder o desfavorecido, para el beneficio general de la organización.</i></p> <p><i>(Stewardship)</i></p>	<p><i>Comportamiento de ayuda como colaboraciones frente a un problema o una tarea relevante para la organización, tales como orientar a nuevos compañeros, compartir la sobrecarga de trabajo, y similares.</i></p> <p><i>(Helping)</i></p>
<i>Desafiador u orientado al cambio</i>	<p><i>Prácticas ilegales o inmorales ejecutadas por los empleados a sabiendas de los empleadores, y prácticas contestatarias que tienden a cambiar el statu quo organizacional.</i></p> <p><i>(Whistle-Blowing and Principled Organizational Dissent)</i></p>	<p><i>Comportamiento de voz como manifestación libre de opiniones, y desafío constructivo del statu quo con el objetivo de mejorar y no simplemente criticar.</i></p> <p><i>(Voice)</i></p>

Tabla 2. Definición de los comportamientos extra-rol (Fuente: Van Dyne, et al.,1995)

Es en esta clasificación que los comportamientos de ayuda (Organ, 1988) y de voz (Van Dyne et al., 1995) aparecen como análogos en cuanto a ser promotores, pero diferentes en cuanto a su característica afiliativa o dirigida hacia el cambio. El comportamiento de ayuda tiene por objeto preservar o desarrollar las relaciones interpersonales, mientras que el de voz puede perturbarlas. Así, cuando un miembro de un grupo trae una sugerencia constructiva e innovadora que implica cambios en un procedimiento, su idea puede incomodar a los demás (LePine y Van Dyne, 1998). Además, ayuda implica aceptación y orientación hacia el presente: “está OK”, mientras que voz sugiere cambio y orientación hacia el futuro: "podría ser mejor" (Van Dyne y LePine, 1998).

Para Van Dyne y LePine (1998), aunque esta tipología era conceptualmente útil, era necesaria una valoración empírica. Para esto, desarrollan una investigación empírica de dos de los comportamientos definidos: ayuda y voz. En ella, los ítems establecidos para los comportamientos de ayuda fueron adaptaciones de los utilizados por Organ y Konovsky (1989) y Smith et al. (1983), mientras que los utilizados para los comportamientos de voz provenían de las investigaciones

realizadas por Van Dyne et al. (1994) y Whitley y Cooper (1989) en referencia al término de participación de impulso, al cual los autores renombran como voz (*voice*)¹.

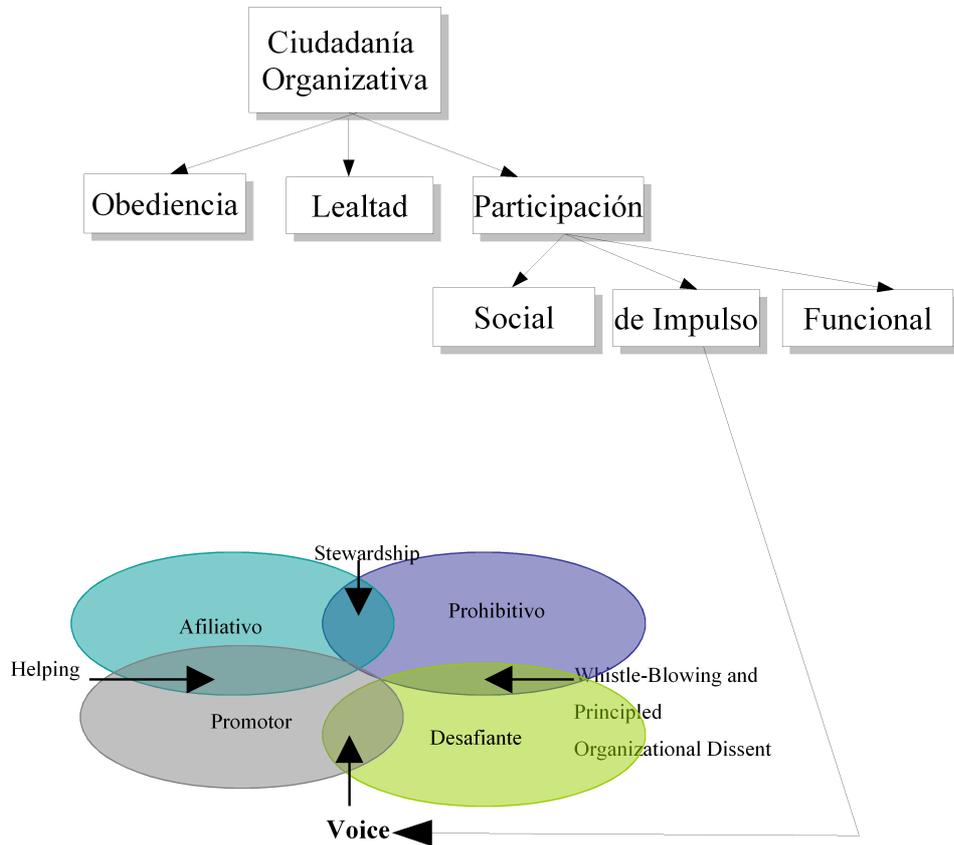


Figura 11. Redefinición propuesta por Van Dyne y Le Pine (1998). Elaboración propia.

De este modo, denotaron la existencia de comportamientos que presentan un carácter de cambio, y van más allá del rol establecido. Para los autores, este tipo de comportamiento era definido como un comportamiento no requerido que enfatizaba la expresión de comentarios constructivos orientados al cambio con motivo de mejorar y no solo criticar la situación.

¹ “advocacy participation now labeled voice” (Van Dyne y Le Pine, 1998, p.109)

2.4. El constructo *taking charge* o asunción de responsabilidad

En base a estos trabajos, en 1999 Morrison y Phelps indican en su estudio la existencia de una forma de comportamiento extra-rol desatendida, la cual puede incluirse dentro de la clasificación de los comportamientos que Van Dyne et al. (1995) denominan como promotores y orientados al cambio. Los autores definen como asunción de responsabilidad (*taking-charge*), a los esfuerzos constructivos que de forma voluntaria hacen los individuos para llevar a cabo cambios, respecto a la forma en que el trabajo se ejecuta, dentro de los contextos de sus puestos de trabajo, unidades u organizaciones.

Esta definición, aun y ser similar a otras formas de comportamiento extra-rol, presentaba una diferencia básica por su orientación hacia el cambio y su propósito de mejora. Los autores proponían focalizar su objetivo en aquellas actividades que: (1) conllevaran un esfuerzo activo para iniciar e implementar el cambio (no solo decirlo, que es lo que conllevaba según ellos los comportamientos de voz definidos anteriormente) y, (2) fuesen constructivas hacia la organización.

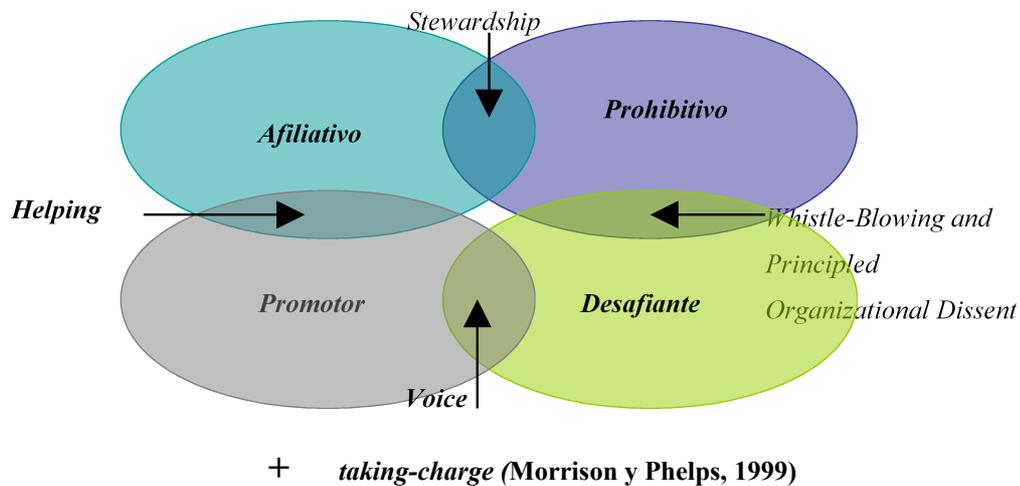


Figura 12. Inclusión de la asunción de responsabilidad en los comportamientos extra-rol. Elaboración propia.

Para Morrison y Phelps (1999) la importancia de este término se basaba en la evidencia puesta de manifiesto por de la literatura de la necesidad de innovación y cambio por parte de las

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

organizaciones. Esta necesidad hacía que tomaran valor las aportaciones de los empleados en la redefinición y corrección de los diferentes aspectos de sus puestos de trabajo (Van Maanen y Schein, 1979; Staw y Boettger, 1990), denotando el valor potencial que posee la iniciativa hacia el cambio por parte de los empleados.

2.5. El modelo de siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000)

Dada la gran amplitud de términos establecidos por la literatura para los comportamientos extra-rol², Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, realizan en el año 2000 una revisión de la literatura en la que: analizan las similitudes y diferencias conceptuales de las diversas formas de comportamiento ciudadano identificadas en la literatura, realizan un resumen de los hallazgos empíricos de los antecedentes y consecuencias de los CCO tratados, e identifican varias direcciones para futuras investigaciones.

Para Podsakoff, et al.(2000) la literatura sobre comportamientos CCO o análogos, se ha visto influenciada o basada en el trabajo de Katz (1964), teniendo un gran parecido a las que éste definió en su trabajo y en el que se incluía: (1) la cooperación con otros (2) la protección de la organización, (3) la construcción/aportación de ideas de forma voluntaria, (4) la autoformación, y (5) el mantenimiento de una actitud favorable hacia la organización. Bajo este marco, y en base a las diferentes formalizaciones y tipologías surgidas de las investigaciones realizadas durante las últimas décadas, Podsakoff et al. (2000) ofrecen una revisión de la literatura en la que indican una falta de consenso en la dimensionalidad del constructo CCO, surgiendo de ella al menos 30 formas potenciales de comportamientos ciudadanos. Estas formas, según los autores, pueden ser clasificadas en siete dimensiones por su solape conceptual:

- (1) comportamientos de ayuda (*helping behavior*),
- (2) deportividad (*sportsmanship*),
- (3) lealtad organizativa (*organizational loyalty*),
- (4) conformidad organizativa (*organizational compliance*),
- (5) civismo (*civic virtue*),
- (6) autoformación (*self development*), e
- (7) iniciativa individual (*individual initiative*).

² No tratados en esta investigación

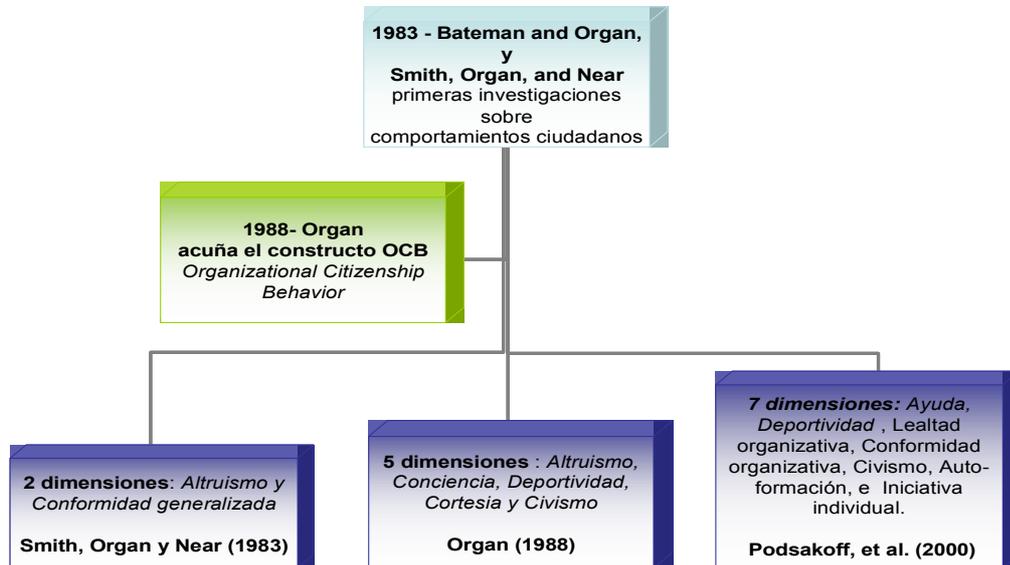


Figura 13. Evolución de los modelos de componentes propuestos por la literatura (elaboración propia)

Podsakoff et al. (2000) señalan el comportamiento de ayuda (*helping behavior*) como aquella dimensión que conlleva ayudar a otros de forma voluntaria con los problemas del trabajo, o prevenir su ocurrencia. Como indican, este constructo lleva asociado en sí mismo dimensiones definidas anteriormente por la literatura como son *altruism*, *peacemaking*, y *cheerleading* (Organ, 1988, 1990), *interpersonal helping* (Graham, 1989); *CCO-I* (Williams y Anderson, 1991), *interpersonal facilitation* (Van Scotter y Motowidlo, 1986), *helping* (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997) y *courtesy* (Organ, 1988, 1990).

Para la dimensión deportividad (*sportsmanship*) Podsakoff et al. (2000) toman como base la definición de Organ (1990) que se denota como la buena voluntad para tolerar sin quejas los inevitables inconvenientes e imposiciones del trabajo. Para los autores no solo ha de contener esta definición, sino también aquellos aspectos del comportamiento del individuo que contemplan esta actitud de una forma positiva cuando las cosas no van a su manera, aceptan las sugerencias de los demás sin ofenderse, son capaces de sacrificarse por el buen funcionamiento del grupo y no imponen sus ideas.

La lealtad organizativa (*organizational loyalty*) consiste en promover la organización hacia los que no pertenecen a ella, protegiéndola y defendiéndola de las amenazas externas, y permaneciendo comprometido a ella aun y en condiciones adversas. Esta dimensión consiste en las mencionadas por la literatura como: *loyal boosterism and organizational loyalty* (Graham, 1989, 1991), *spreading goodwill and protecting the organization* (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997) y, *endorsing, supporting and defending organizational objectives* (Borman y Motowidlo, 1993,1997).

La conformidad organizativa (*organizational compliance*) es una de las formas con mayor tradición de investigación dentro del área del comportamiento ciudadano. Esta dimensión fue una de las primeras en definirse, apareciendo como la internalización y cumplimiento con sumo escrúpulo, aun y cuando no se esté observado por otros, de las reglas, regulaciones y procedimientos establecidos por la organización. Se incluye dentro de las formas de CCO dado que a pesar de que sea de esperar por parte del individuo este comportamiento muchas veces no se da y, cuando se da, se es visto como un buen ciudadano. Para los autores, contiene las dimensiones definidas como: *generalized compliance* (Smith et al., 1983), *organizational obedience* (Graham, 1991), *CCO-O* (Williams y Anderson, 1991), *following organizational rules and procedures* (Borman y Motowidlo, 1993), así como algunos aspectos del constructo *job dedication* (Van Scotter y Motowidlo, 1996).

El civismo (*civic virtue*) deriva de la discusión de Graham (1991) sobre las responsabilidades que ha de tener un buen ciudadano en la organización. Representa un interés o compromiso hacia la organización como un todo. Esto es mostrado, aunque conlleve un coste personal en acciones tales como la buena voluntad para participar activamente en la dirección de la organización (ej. asistiendo a reuniones, ocupándose de debates políticos o expresando la opinión acerca de la estrategia que ha de seguir la organización); la observación del entorno para hallar oportunidades (ej. observar los cambios que se producen en la industria y que pueden afectar a la organización); o por prestar atención a los intereses de la organización (ej. prevenir de posibles riesgos o de actividades sospechosas). Estos comportamientos reflejan la condición del individuo de formar parte de un todo, aceptando las responsabilidades que esto conlleva. Esta dimensión se refiere a: *civic virtue* (Organ, 1988, 1990), *organizational participation* (Graham, 1989), y *protecting the organization* (George y Brief, 1992).

La autoformación (*self-development*) parte del trabajo realizado por Katz (1964), George y Brief (1992) de la identificación de la dimensión de autodesarrollo (*developing one-self*) como

comportamiento ciudadano. Esta dimensión conlleva actos voluntarios por parte de los individuos para obtener nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Aun y su definición, tal y como indican Podsakoff et al. (2000), no se ha confirmado empíricamente en el ámbito de CCO. A pesar de esto, es posible esperar, dada su diferente concepción conceptual, que presente unos mecanismos diferentes que otras formas de CCO en la efectividad de la organización.

Finalmente, la iniciativa individual (*individual initiative*) es considerada como un comportamiento extra-rol si se da de forma voluntaria en el ámbito de los comportamientos ligados al puesto de trabajo, y de un modo que se supere lo que está definido a éste. Así, incluye actos voluntarios de creatividad e innovación dirigidos a mejorar una tarea o el desempeño de la organización, persistiendo con entusiasmo y esfuerzo para llevar a cabo un trabajo, asumiendo más responsabilidades de las que pertocan, y alentando a otros individuos de la organización a hacer lo mismo sin tener en cuenta lo que se pueda percibir por ello. Para Organ (1988) esta forma de comportamiento es una de las que presenta mayor dificultad en su distinción de los comportamientos intra-rol, ya que difiere más en el grado que en la forma, es por esto que, tal y como indican Podsakoff et al. (2000), esta dimensión no se ha incluido en muchos estudios. Para los autores, esta dimensión es similar a: *conscientiousness* (Organ, 1988), *personal industry and individual initiative* (Graham, 1989; Moorman y Blakely, 1995), *making constructive suggestions* (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997), *persisting with enthusiasm and volunteering to carry out task activities* (Borman y Motowidlo, 1993, 1997), *taking charge at work* (Morrison y Phelps, 1999), y algunos aspectos de *job dedication* (Van Scotter y Motowidlo. 1996).

2.6. Los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio

En base a las siete dimensiones identificadas por Podsakoff et al. (2000), Choi (2007) indica que solo una, la iniciativa individual, puede denotarse como aquel comportamiento que tiene la intención de inducir cambio. Las otras seis formas restantes: ayuda, deportividad, lealtad organizativa, conformidad, civismo y autoformación, pueden incluirse dentro de la categoría de comportamientos afiliativos definidos por Van Dyne et al. (1995).

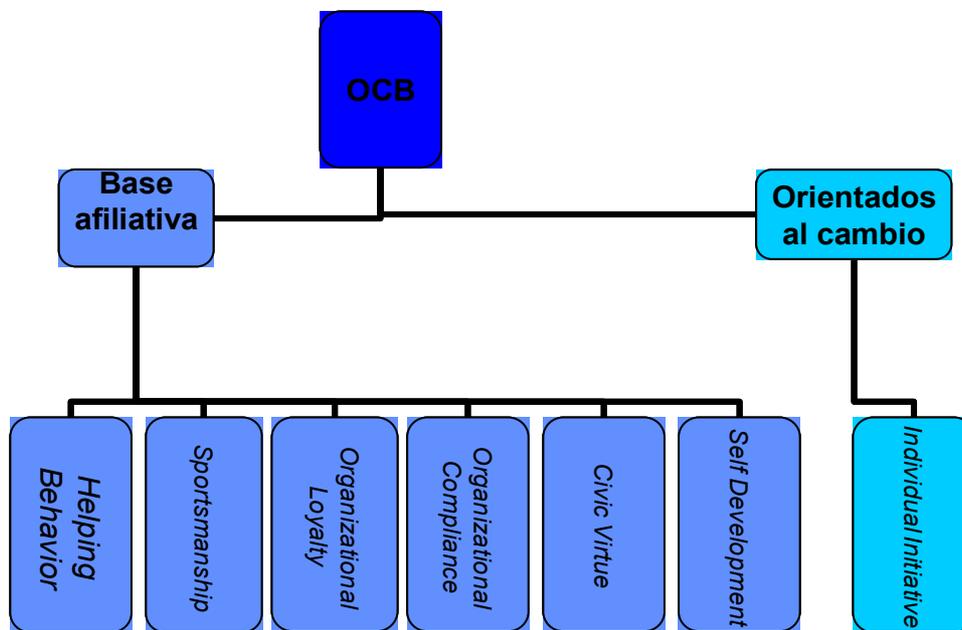


Figura 14. Clasificación de los comportamientos de ciudadanía organizativa según Choi (2007).

Tomando la diferenciación ofrecida por LePine y Van Dyne (2001) entre los comportamientos afiliativos y de voz, y la definición de asunción de responsabilidad ofrecida por Morrison y Phelps (1999), Choi (2007) retoma la dimensión CCO orientado al cambio definida por Bettencourt (2004) y la redefine como los esfuerzos constructivos realizados por los individuos para identificar y aplicar cambios con respecto a los métodos de trabajo, políticas y procedimientos para mejorar la situación y el desempeño de la organización. Es lo que señala como Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio, CCO-OC (*Change Oriented OCB*).

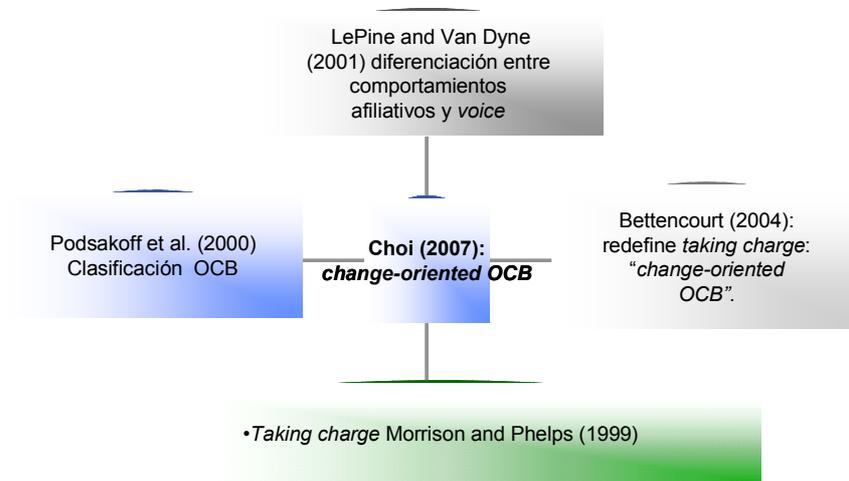


Figura 15. Influencias en el trabajo de Choi (2007). Elaboración propia.

Choi (2007) modifica la escala de medición de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio utilizada por Bettencourt (2004), adaptándola a cuatro ítems en base al trabajo de Scott y Bruce (1994) dentro del área de innovación, y al de Morrison y Phelps (1999) en referencia a asunción de responsabilidad. Estos ítems quedan definidos como: “a menudo apporto nuevas ideas o nuevos métodos de trabajo para llevar a cabo mi tarea”, “a menudo sugiero ideas de mejora a los demás” (adaptado de Scott y Bruce, 1994); y “a menudo sugiero cambios respecto las normas o políticas improductivas”, “a menudo cambio la forma en que trabajo para mejorar la eficiencia” (adaptado de Morrison y Phelps, 1999).

Cabe destacar que aun y no pertenecer al área de los comportamientos de ciudadanía organizativa, el trabajo de Scott y Bruce (1994) ha sido punto de referencia para trabajos posteriores dentro del ámbito de los comportamientos orientados al cambio (ej.: Morrison y Phelps, 1999; Bettencourt, 2004); en cuanto a que estos hacen referencia a lo que Podsakoff et al. (2000) indican como actos voluntarios de creatividad e innovación, al referirse a la iniciativa individual.

2.7. Antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio

Paralelamente a las discusiones de orden técnico-conceptual en torno a la definición del constructo y de la especificación de sus múltiples dimensiones, la investigación en el área se ha dirigido preferentemente a la búsqueda de los principales antecedentes y consecuentes de los CCO.

Dentro de esta línea de investigación, la evidencia empírica reunida (Chang, Johnson, y Yang, 2007) indica que existe más consenso en cuanto a los efectos o consecuencias de los comportamientos prosociales que en lo que hace a sus antecedentes o determinantes. Bienestar subjetivo, identificación con la empresa, confianza en el supervisor y satisfacción laboral, son las variables más citadas como consecuencia de la ejecución de CCO. Así pues queda como reto para las investigaciones hallar los principales determinantes o variables independientes de las diferentes dimensiones que componen los CCO (Robbins y Judge, 2009).

Para Robbins y Judge (2009) los principales determinantes de los comportamientos organizativos pueden clasificarse como:

- variables a nivel individual: características biográficas, personalidad y emociones, valores y actitudes, aptitudes, percepción, motivación, aprendizaje y toma individual de decisiones.
- variables a nivel grupal: patrones de comunicación, liderazgo y confianza, poder y política, niveles de conflicto, estructura del grupo, diseño de equipos de trabajo, y toma de decisiones en grupo.
- variables a nivel del sistema de la organización: cultura organizacional, estructura y diseño de la organización, y políticas y prácticas de recursos humanos.

En su revisión de la literatura, Podsakoff et al. (2000) focalizan su argumentación a la relación entre los antecedentes y las dimensiones afiliativas de OCB que mayoritariamente han sido tratadas por la literatura, y que han tomado como base el trabajo de Organ (1988): altruismo, conciencia, deportividad, cortesía, civismo y conformidad generalizada. En este sentido, los estudios empíricos se han focalizado en cuatro categorías básicas de antecedentes para las dimensiones de los

comportamientos de ciudadanía organizativa con base afiliativa: las características propias del individuo, las del puesto de trabajo y de la organización y, el comportamiento de líder.

Respecto a las características propias del individuo, pueden observarse dos aspectos fundamentales, los cuales han presentado relaciones significativas con las dimensiones tratadas haciendo entrever su importancia como determinantes de estos. Un primer aspecto de tipo afectivo bajo el cual, para Organ y Ryan (1995), caben las concepciones de satisfacción, compromiso organizativo, percepción de justicia y percepción de apoyo por parte del líder. Y, un segundo factor que Organ y Ryan (1995) indicaron con los términos: agradabilidad, consciencia y afectividad positiva/negativa, y que pueden ser observados más como contributores indirectos que como causas directas, por la predisposición de los individuos al observar estas características en los otros, y adoptar así una concepción y respuesta hacia estas conductas. Otros aspectos individuales como la percepción del rol, las variables demográficas, o las habilidades y diferencias individuales, han sido también tratados por la literatura ofreciendo resultados diversos. Así, por ejemplo la percepción del rol (ambigüedad y conflicto) presenta una relación negativa con las dimensiones altruismo, cortesía y deportividad, pero no así con consciencia y civismo.

En referencia a las características del puesto de trabajo, así como de la organización, la literatura revela que las primeras mantienen una fuerte relación con los comportamientos de ciudadanía organizativa (e.j.: Podsakoff y MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996a, 1996b). Así por ejemplo, las tareas que son intrínsecamente satisfactorios ofrecen una relación positiva con los comportamientos OCB, mientras que las tareas rutinarias no. Por su parte, la relación entre las características organizativas y OCB muestra resultados diversos. Así por ejemplo, mientras que la formalización organizativa no se relaciona con ninguna de las dimensiones de OCB, la cohesión del grupo lo hace significativamente y de forma positiva con cortesía, consciencia, deportividad y civismo. Del mismo modo la percepción de la ayuda organizativa se relaciona de forma exclusiva y positivamente con altruismo.

Finalmente, el liderazgo ha mostrado ser un predictor de estos comportamientos. Así, en el ámbito de la teoría del liderazgo de rango completo (Full Range Leadership, FRL), tanto el liderazgo transformacional y de recompensa contingente han revelado relaciones positivas con las cinco dimensiones definidas por Organ (1988); solo el liderazgo por excepción presentaba una relación

negativa. Del mismo modo, el liderazgo de apoyo, en base a la teoría *Path-Goal* (House, 1971), y el liderazgo de intercambio líder-seguidor (*leader-member exchange, LMX*; Graen y Uhl-Bien, 1995), también presentaban relaciones positivas con las dimensiones definidas por Organ (1988).

La literatura ha sugerido antecedentes para constructos análogos a los comportamientos ciudadanos orientados al cambio (e.j.: *taking charge*, Morrison y Phelps, 1999; *voice*, Van Dyne y LePine, 1998), en base a la argumentación de Van Dyne, et al. (1995), que sostienen que la distinción conceptual entre las formas afiliativas y de cambio de los comportamientos OCB argumenta en favor a una investigación que estudie los antecedentes y desarrolle modelos específicamente para cada una de las tipologías.

Así por ejemplo, Morrison y Phelps (1999) sugieren en su estudio que el apoyo de la alta dirección en promover un clima organizativo innovador, así como la autorresponsabilidad por el cambio, son importantes para que los individuos muestren acciones dirigidas hacia el cambio. Los autores, encuentran significativa la relación entre el grado de apertura de la dirección y la realización de actos constructivos hacia el cambio acometidos por los individuos.

Del mismo modo, Fuller, Marler y Hester (2006) indican el grado por el cual los individuos se sienten capaces de realizar una gama de tareas más allá de las exigencias prescritas técnicamente (RBSE), apoya la realización de estas acciones. Fuller et al. (2006) estudian los antecedentes de los comportamientos proactivos definidos por los autores como: *Voice Behavior* (comunicaciones constructivas orientadas al cambio) y *Continuous Improvement* (desempeño en el puesto de trabajo proactivo), mostrando que la personalidad proactiva está positivamente relacionada con ambos comportamientos en base al acceso a los recursos, a la información estratégica, y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC) que el individuo presente. Tal y como indican, sus resultados sugieren que el liderazgo puede jugar un papel importante en el desarrollo de la autorresponsabilidad por los cambios constructivos, pudiendo aparecer el liderazgo transformacional como particularmente probable en ejercer una influencia positiva sobre la preparación de los individuos para asumir esta responsabilidad. Por su parte, Parker et al. (2001), sugieren que puedan haber individuos que se sientan responsables hacia un cambio constructivo por las oportunidades ofrecidas en la adquisición de nuevas habilidades, así como de la obtención de *sponsorship* y apoyo en su carrera profesional.

Mumford y Gustafson (1988, p.37) sostienen que aunque los individuos hayan desarrollado su capacidad de innovación, su voluntad para realizar esfuerzos productivos puede estar condicionada por las creencias sobre las consecuencias que este tipo de acciones puede tener en un entorno determinado. Aunque el enfoque, basado en las características personales, pueda asumir independencia respecto de las contingencias de la situación, el hecho de que un individuo persiga objetivos proactivos para lograr un resultado orientado hacia el futuro no es suficiente para centrarse en las características personales como el único motivador de esta acción. Hay que tener en cuenta el estado motivacional del individuo, siendo este el que impulsará la generación de las metas y los esfuerzos.

Estudios previos indican la importancia de las propias características personales del individuo para acometer comportamientos de tipo OCB orientado al cambio dada su naturaleza disruptiva (Bettencourt, 2004; LePine y Van Dyne, 2001). En términos de riesgo percibido por los individuos para acometer comportamientos orientados al cambio, la literatura ha indicado que la existencia de relaciones de confianza con los superiores crea un clima de seguridad psicológica que a su vez reduce la imagen del nivel de riesgo percibido (Ashford et al, 1998). Para Organ (1988), los individuos que perciben una relación de intercambio positiva con la organización o su inmediato supervisor, definen ésta relación de forma abierta, y están dispuestos a ir más allá de lo que se les supone por el rol que deben acometer.

Finalmente, la literatura ha indicado que el rasgo de personalidad que mejor se ajusta a esta voluntad de cambio es el de personalidad proactiva (Fuller y Marler, 2009). La personalidad proactiva captura la tendencia conductual, o disposición estable del individuo, dirigida hacia el cambio del propio entorno. Las personas proactivas se caracterizan por la búsqueda de oportunidades, mostrando iniciativa y perseverancia para lograr un cambio significativo. En comparación, los sujetos pasivos normalmente no muestran iniciativa y tienen menos probabilidades de aprovechar las oportunidades para cambiar las cosas (Bateman y Crant, 1993). Así, una personalidad proactiva puede conducir a comportamientos proactivos (Grant y Ashford, 2007), que podrán repercutir en una mayor eficacia de las organizaciones (Bateman y Crant, 1999). Este enfoque orientado a la proactividad de estas construcciones, es el que ha identificado a la personalidad proactiva como un factor determinante de estos comportamientos (Parker, Bindl y Strauss, 2010). Una serie de estudios empíricos han denotado la personalidad proactiva como parte de la eficacia de los individuos, equipos y organizaciones (e.j.: Seibert, Kraimer, y Crant, 2001). Sin embargo, no todos los trabajadores responden de la misma

manera (Fuller, 2006). La teoría de la activación del rasgo sugiere que los rasgos de la personalidad afectan al comportamiento en el trabajo como respuesta de las señales de la situación que rodea al individuo (Tett y Burnett, 2003). Las personas son más propensas a comportarse de una manera coherente con su predisposición si la situación estimula los aspectos de ésta (Parker; Bindl, y Strauss, 2010). De aquí que el reciente resurgimiento del interés en las diferencias individuales y como impactan en el comportamiento organizacional haya centrado su atención en la personalidad proactiva, además de en los cinco grandes (*Big Five*; Chan, 2006; Crant, 1995; Erdogan y Bauer, 2005; Fay y Frese, 2001; Seibert, Crant y Kraimer, 1999; Seibert, Kraimer y Crant, 2001).

Así, si bien la literatura ha denotado la importancia de las variables individuales y contextuales, pocos estudios han tratado la dimensión orientada al cambio (*change-oriented OCB*) definida como tal. Un ejemplo de esto son las investigaciones realizadas por Bettencourt (2004) y Choi (2007). Todo y esto, aunque ambos utilizan el mismo término, hacen uso de una escala diferente para esta dimensión. Mientras Bettencourt (2004) utiliza la desarrollada por Morrison y Phelps (1999) en referencia a *taking charge*, Choi (2007) diseña una haciendo uso de las ya creadas por Morrison y Phelps (1999) y Scott y Bruce (1994).

La investigación de Bettencourt (2004) ofrece un modelo interaccionista entre los factores personales y contextuales de los individuos, y los comportamientos OCB orientados al cambio. En su estudio, el autor denota que la relación entre un liderazgo de tipo transformacional, así como uno de recompensa contingente, y los comportamientos orientados hacia el cambio, viene moderada por el tipo relación de intercambio líder-seguidor (LMX) que el individuo establezca con su superior. Así, un liderazgo transformacional, en el que se establezca una relación de alta calidad entre el líder y el individuo, ofrece la posibilidad de llevar a cabo comportamientos OCB orientados al cambio. No obstante, cabe denotar que Bettencourt (2004) solo toma como referencia para la definición de liderazgo transformacional los ítems que Podsakoff et al. (1990, 1996) describieron como los principales comportamientos del liderazgo transformacional, y en los que se refleja: una actuación del líder en cuanto a como provoca la identificación y articulación de una visión común, la actuación del líder como un modelo de conducta, y la actuación de éste como promotor de metas comunes. No hace uso, por tanto, de la consideración individualizada u otras dimensiones que también configuran el liderazgo transformacional. Así, Bettencourt (2004) indica en su estudio que tanto el liderazgo de recompensa contingente como el transformacional, poseen ambos una relación positiva indirecta con

los comportamientos OCB orientados al cambio en base a la relación que se establece entre el líder y su seguidor.

Por su parte, Choi (2007) examina tres antecedentes contextuales de los comportamientos OCB orientados al cambio: clima innovador, visión y liderazgo de apoyo, así como el rol mediador que juegan dos específicas situaciones cognitivas de los individuos: fortalecimiento psicológico y autorresponsabilidad por el cambio constructivo (*Felt Responsibility for Constructive Change, FRCC*). En él, se indica que el fortalecimiento psicológico y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo ofrecen un papel mediador entre los antecedentes estudiados y los comportamientos OCB orientados al cambio. Concretamente, Choi (2007) señala que un clima innovador y una fuerte visión en común ayudaran a acometer comportamientos OCB orientados al cambio en base al fortalecimiento psicológico y autorresponsabilidad por el cambio constructivo. Por contra, Choi (2007) manifiesta la no existencia de relación entre este tipo de liderazgo y los comportamientos OCB orientados al cambio. Así, el estudio de Choi (2007) muestra validez a la hipótesis de la existencia de diferentes antecedentes para las componentes afiliativas y orientadas al cambio de los comportamientos OCB.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 3: HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

3. HIPÓTESIS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Las personas no son siempre receptores pasivos sino que pueden cambiar intencional y directamente sus circunstancias (Crant, 2000). Fuller et al. (2006) sugieren que el acceso a recursos e información estratégica pueden proveer la oportunidad para aquellos individuos que adopten comportamientos orientados al cambio, pero que solo algunos de ellos podrán responder a esta oportunidad. Cabe pues considerar las propias características del individuo, el liderazgo y el clima organizativo como constructores de los comportamientos proactivos, como los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio (CCO-OC, *Change Oriented OCB*).

De acuerdo con la perspectiva interaccionista, los rasgos de personalidad que residen en los individuos pueden ser desencadenados por ciertos factores situacionales. Por tanto, la comprensión de los factores situacionales que interfirieren o ayudan a la expresión de la personalidad en el comportamiento laboral es esencial (Fuller y Marler, 2009).

Si bien la literatura indica que las propias características del individuo son esenciales, también indica que no son suficientes. Mumford y Gustafson (1988) sostienen que aunque los individuos hayan desarrollado su capacidad de innovación, su voluntad para realizar esfuerzos productivos puede estar condicionada por las creencias sobre las consecuencias que este tipo de acciones puede tener en un entorno determinado. Cabe pues considerar el liderazgo al cual el individuo se ve sometido, y la percepción del clima organizativo que este tiene.

Pese al interés en el liderazgo y el clima organizativo como promotores de comportamientos proactivos, el hecho de que un individuo actúe para lograr un resultado no es suficiente para centrarse en estos como antecedentes directos de esta conducta. Hay que tener en cuenta el estado cognitivo-motivacional del individuo a través del cual estas variables más distales tienen su influencia (Parker, Bindl, y Strauss, 2010). De acuerdo con investigaciones anteriores (e.j.: Frese y Fay, 2001; Parker, Williams et al., 2006), los antecedentes distales pueden afectar a la acción proactiva, y por tanto a los CCO-OC, a través de los estados cognitivo-motivacionales.

3.1.1. Los estados cognitivo-motivacionales

Estudios previos indican la importancia de las propias características personales del individuo para acometer CCO-OC dada su naturaleza disruptiva (Bettencourt, 2004; LePine y Van Dyne, 2001). En la medida en que una organización se enfrenta a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de asumir este contexto, más importante será la personalidad de éstos. En este escenario, las teorías tradicionales sobre motivación y rendimiento, como la teoría de la equidad y la teoría de la fijación de objetivos, han tendido a considerar a los empleados como sujetos pasivos ante su contexto. Sin embargo, ha habido un creciente reconocimiento al rol activo que pueden desempeñar los empleados y la influencia que estos pueden ejercer sobre la configuración de su entorno (Crant, 2000; Frese y Fay, 2001).

Parker, Bindl y Strauss (2010), fundamentándose en Kanfer (1992) y Parker et al. (2006), proponen que las diferencias individuales y las variables del entorno de trabajo afectan a los estados cognitivos-motivacionales del individuo, que, a su vez, llevan a un comportamiento proactivo. Este modelo indica la personalidad y las variables de entorno como causas distales de este comportamiento, las cuales tienen su efecto a través de los estados cognitivos-motivacionales.

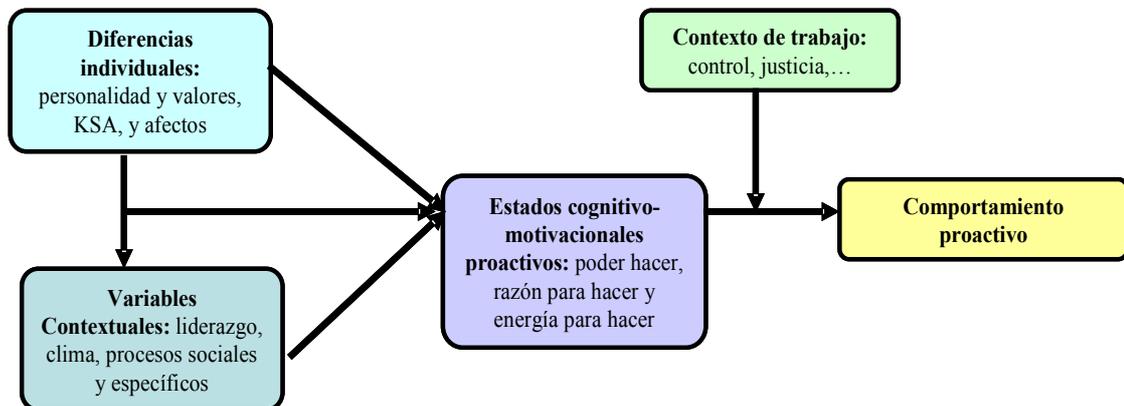


Figura 16. Modelo de Parker, Bindl y Strauss (2010)

Es pues un modelo de contraste teórico de la conducta proactiva propuesto por Crant (2000), en el que se indica que los estados motivacionales y los factores contextuales, afectan directamente a los comportamientos proactivos.

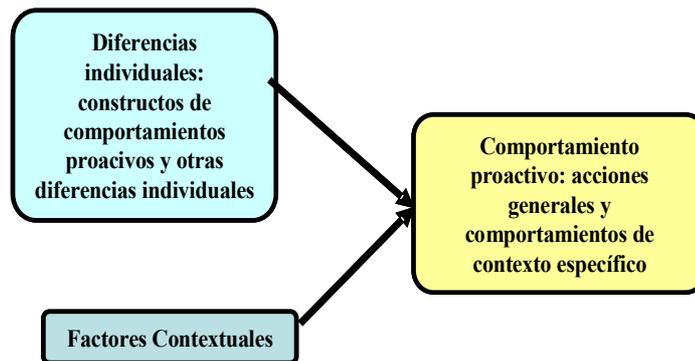


Figura 17. Modelo de Crant (2000).

El modelo de Parker et al. (2010, 2006), difiere respecto a Crant (2000) en que constructos como la asunción de responsabilidad (*taking charge*, Morrison y Phelps, 1999), son observados como resultados, en lugar de como diferencias individuales. Este marco de referencia, es consistente con la teoría social-cognitiva que propone que el ser humano es un agente reflexivo, y no sólo el producto de su entorno sino también su productor (Bandura, 1982); y con la teoría del diseño del trabajo que propone que las características del trabajo influyen en los resultados a través de los estados psicológicos (Hackman y Oldham, 1976). Parker, Bindl, y Strauss (2010) proponen un modelo en el que los estados motivacionales "poder hacer" y "motivos para" ofrecen una base para la ejecución de los comportamientos proactivos.

El término poder hacer incluye la percepción de la autoeficacia, así como la evaluación de la factibilidad y de los costos percibidos por la acción. Es el caso de la autoeficacia en el cumplimiento del rol (*Role Breadth Self-Efficacy, RBSE*), término el cual hace referencia al grado por el cual los individuos se sienten capaces de realizar una gama de tareas más allá de las prescritas técnicamente (Parker, 1998; Fuller, Marler y Hester, 2006).

3.1.1.1. Autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE)

Para hacer frente a la dinámica del entorno, las organizaciones necesitan trabajadores cualificados que estén preparados y dispuestos a asumir un rol más amplio. Para esto, es necesario procesos motivacionales o cognitivos que apoyen este cambio (Parker, 1998). Uno de estos procesos motivacionales es la autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE, Parker, 1998).

Parker (1998), introdujo el concepto de autoeficacia en el cumplimiento del rol (*Role Breadth Self-Efficacy, RBSE*) para capturar la percepción de la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo un conjunto de más allá de las prescritas por los requisitos técnicos. La autoeficacia en el cumplimiento del rol se refiere a “la medida en que las personas se sienten confiados de que pueden llevar a cabo un rol más amplio y dinámico, y más allá de los requisitos técnicos prescritos” (Parker, 1998, p.835).

A diferencia de la personalidad proactiva, que es una disposición personal relativamente estable, RBSE puede modificarse según las condiciones del entorno y las experiencias organizativas de los empleados. Así, la autoeficacia en el cumplimiento del rol está relacionada con conceptos tales como la personalidad proactiva (Bateman y Crant, 1993) aunque se diferencia de ella en cuanto a que RBSE, en parte, refleja la autoestima y la proactividad del individuo (Parker, 1998). Así mismo, aunque RBSE se centra en una serie de tareas proactivas, integradoras, e interpersonales (Axtell y Parker, 2003), se refiere a, pero es distinta de constructos como el desempeño contextual, los comportamientos de ciudadanía organizativa, o el comportamiento prosocial. Concretamente, mientras que estos últimos tratan sobre los comportamientos reales realizados, RBSE se refiere a la capacidad de autopercepción de una persona para realizar determinadas tareas o tener ciertos comportamientos. Así, RBSE difiere en que su enfoque no está en qué hace la gente (es decir, su comportamiento), sino más bien en lo que sienten que pueden hacer. Del mismo modo, mientras que RBSE se centra explícitamente en actividades que requieren que los empleados sean proactivos, constructos como OCB incluyen dimensiones que pueden ser más pasivas en su orientación (Parker, 1998).

La muestra de proactividad (Bateman y Crant, 1993), o iniciativa personal (Frese, et al., 1996), exige a los empleados que tengan suficiente confianza en sus capacidades (Parker, 1998). Este requisito, pone de relieve el concepto de autoeficacia en cuanto a los juicios de los individuos sobre su

capacidad para realizar determinadas tareas (Bandura, 1986). La autoeficacia es una importante construcción sobre motivación ya que influye en las decisiones individuales, las metas, las reacciones emocionales, el esfuerzo, la adaptación y la persistencia de los individuos (Gist y Mitchell, 1992).

La autoeficacia es, en sí misma, importante para el comportamiento proactivo debido a que este puede implicar riesgos, y es necesario que las personas tengan confianza en sus capacidades para generara acciones que tengan éxito; aún asumiendo el riesgo de ser proactivo (Morrison y Phelps, 1999; Parker et al, 2006; Griffin, Mason y Parker, 2010).

En consonancia con estas ideas, la autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) ha demostrado ser un fuerte predictor de comportamientos tales como: la formulación de sugerencias (Axtell et al., 2000), el rendimiento proactivo (Ohly y Fritz, 2007), y la solución de problemas de manera proactiva (Parker et al., 2006). Así mismo, RBSE se ha denotado como un importante predictor de la innovación de los empleados (Axtell et al., 2000), así como de la proactividad (Griffin et al., 2007).

Las personas necesitan sentirse seguras de que pueden introducir los objetivos proactivos frente a sus consecuencias antes de actuar. En este sentido, la literatura ha indicado que las percepciones generales de autoeficacia han demostrado estar positivamente relacionados con la asunción de responsabilidad (*taking charge*, Morrison y Phelps, 1999), así como a la iniciativa personal (Frese, Garst, y Fay, 2007); ambos constructos análogos a los CCO-OC. Estos resultados, permiten sugerir que la autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) es una importante variable explicativa a considerar para la consecución de los CCO-OC.

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la percepción de autoeficacia, concretamente la autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE), y el comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio (CCO-OC) del individuo.

Si bien la autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) es una evaluación de la capacidad de participar en un conjunto específico de tareas proactivas, integradoras, e interpersonales (Parker, 1998), este constructo no denota un sentimiento de obligación o responsabilidad hacia esas

actividades. La autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) captura la capacidad percibida de poder hacer, más que la probabilidad de un compromiso de comportamiento (Parker, 1998).

De este modo, tal y como Parker et al. (2010) indican, si bien las construcciones y teorías sobre poder hacer son importantes, no se ocupan de por qué los individuos persisten con los objetivos. Aunque las personas puedan sentirse capaces de mejorar los métodos de trabajo, no tienen porque tener ninguna razón de peso para hacerlo, es necesario tener un motivo para hacer. Las personas, por tanto, tienen que querer ser proactivas o ver el valor asociado con este hecho.

Cuando las metas son impuestas o son exigidas a través de una regulación externa, ya existe una razón inherente para llevarlas a cabo (sería el caso de los comportamientos intra-rol). Pero si el objetivo ha de ser llevado a cabo por iniciativa propia, la razón de su consecución no puede darse por sentado. En tales circunstancias, y en el ámbito de los CCO-OC, es necesario que el individuo se sienta responsable de llevar a cabo tales acciones sin necesidad de una recompensa externa. Es la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (*Felt Responsibility For Constructive Change, FRCC*) definido como el sentimiento de obligación que tiene el individuo respecto a estos cambios constructivos más allá de lo que su rol de trabajo le imponga (Morrison y Phelps, 1999), la que puede denotar este estado motivacional para este tipo de comportamientos.

3.1.1.2. autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC)

Asignar la responsabilidad no significa que los trabajadores se sientan responsables de ella (Cummings y Antón, 1990). La ventaja competitiva y el éxito organizacional dependen cada vez más de la iniciativa personal y del comportamiento proactivo de los individuos (ej.: Crant, 2000; Frese, Kring, Soose, y Zempel, 1996; Parker, 2000; Seiling, 2001). En consecuencia, el comportamiento constructivo orientado al cambio puede convertirse en una nueva responsabilidad (Fuller et al., 2006).

La autorresponsabilidad ha sido citada como una variable importante en los comportamientos discrecionales que impliquen riesgos (ej.: Frese et al, 1996). En particular, Graham (1986) argumentó que la decisión de responder de esta manera, es una cuestión de principio y depende en gran medida de la percepción del individuo. En este sentido, algunos estudios han argumentado que las características del lugar de trabajo pueden fomentar o inhibir los CCO orientados cambio al afectar a determinados

estados psicológicos que pueden ser directamente responsables de esta conducta (ej.: Choi, 2007). Es el caso de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC), definida por Morrison y Phelps (1999) como la creencia de un individuo sobre que cómo está personalmente obligado a producir un cambio constructivo. FRCC refleja el grado en que un individuo siente la responsabilidad personal hacia un desempeño continuamente redefinido, intentando hacer siempre mejor las cosas y no sólo de realizando su tarea de acuerdo a las normas de funcionamiento (Fuller et al., 2006).

En el caso de los comportamientos de ciudadanía, no solo se trata de poder hacer, también es necesario tener un motivo para hacer. Es la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC) la que evalúa la aceptación consciente de un individuo de la obligación de adoptar un comportamiento. En este sentido, algunas investigaciones han mostrado la relación existente entre FRCC y los CCO-OC, o formas análogas. Es el caso de las investigaciones de Morrison y Phelps (1999), Fuller et al. (2006) o la de Choi (2007).

En el estudio de Morrison y Phelps (1999), la autorresponsabilidad por el cambio constructivo se asoció positivamente a la asunción de responsabilidad (*taking charge*). Por su parte, la investigación de Fuller et al. (2006), en la que se estudian los antecedentes de los comportamientos proactivos definidos por los autores como: comunicaciones constructivas orientadas al cambio (*Voice Behavior*) y desempeño en el puesto de trabajo proactivo (*Continuous Improvement*), se señala que la personalidad proactiva está positivamente relacionada con ambos comportamientos en base al acceso a los recursos, a la información estratégica, y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC) que el individuo presente. Finalmente, la investigación de Choi (2007) muestra que el fortalecimiento psicológico y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo ofrecen un papel mediador entre los antecedentes incluidos en su estudio y los CCO orientados al cambio. Así pues, cabría denotar la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC) como un factor a considerar para la consecución de los CCO orientados al cambio.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el sentimiento de responsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC) del individuo y la adopción por éste de comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio (CCO-OC).

Si bien el sentimiento de responsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC), es un mecanismo proactivo que explica el proceso psicológico por el cual las fuerzas estructurales y socio-estructurales influyen en el comportamiento proactivo; para Parker y Turner (2002), la motivación proactiva no sólo implica una voluntad de poner un mayor esfuerzo, sino también una voluntad de aplicar un esfuerzo de manera proactiva y flexible. La autorresponsabilidad por el cambio constructivo representa una concepción más dinámica que la responsabilidad sentida por la ejecución de las tareas asignadas. En consecuencia, FRCC es un estado psicológico maleable que debe reflejar la voluntad introducir un mayor esfuerzo, así como generar una mejora, desarrollar nuevos procedimientos y corregir problemas bajo una base constructiva que favorezca a la organización.

Sólo si el individuo se siente capaz de poder hacer (RBSE), se planteara la posibilidad de tener motivos para hacer (FRCC). Por tanto, RBSE será un antecedente de FRCC. En el contexto de nuestro modelo, RBSE no solo tendrá una influencia directa sobre la ciudadanía organizativa orientada al cambio, sino también una influencia indirecta a través de la mediación de FRCC. Las personas, por tanto, desarrollarán comportamientos favorables al cambio organizativo si se sienten capaces y, por tanto, se ven motivadas para ello.

Hipótesis 3: la percepción de un sentimiento de responsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC) tendrá un efecto mediador entre la percepción de autoeficacia (RBSE) por parte del individuo y su comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio (CCO-OC).

3.1.2. Liderazgo

El espectro de teorías, definiciones y descripciones del liderazgo es muy diverso, y su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas (Yulk, 2002). El paradigma en el estudio del liderazgo ha evolucionado en las últimas décadas desde modelos estáticos basados en las cualidades y características personales, hasta los más actuales en los que se le confiere especial atención a los procesos de comunicación, como es el caso del liderazgo transformacional.

Las investigaciones de las características personales proporcionaban una base para seleccionar a las personas correctas que debían asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones. Tal y

como indican Robbins y Judge (2009), las teorías basadas en las características del individuo líder diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales; pero los fracasos en los primeros estudios sobre las características propias de quienes lo son, llevaron a los investigadores de finales de la década de 1940 hasta 1960 a seguir direcciones diferentes apareciendo de este modo los estudios conductistas.

Los estudios conductistas arrojaban la posibilidad de la existencia de determinantes del comportamiento que capacitaban a las personas para llegar a serlo. Las teorías basadas en las características daban por sentado que los líderes nacían y no se hacían. Sin embargo, para las teorías conductistas si hubiese comportamientos específicos que identificaran a los líderes entonces, el liderazgo podría enseñarse.

Así, a finales de la década de 1940, los investigadores de la *Ohio State University* y de la *University of Michigan's Survey Research Center* buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Como resultado, los investigadores de la *Ohio State University* restringieron a dos categorías la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados: estructura de iniciación (grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas), y consideración (grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo en base a la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de los sentimientos de estos). Del mismo modo, los estudios emprendidos en la *University of Michigan's Survey Research Center*, tuvieron un objeto de investigación similar identificando las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. Para el grupo de Michigan también existían dos dimensiones de comportamiento de liderazgo: liderazgo orientado al empleado (personas que ponían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales de los miembros), y liderazgo orientado a la tarea (personas que ponían énfasis en los aspectos técnicos de la tarea o de los deberes del puesto). Estas dimensiones, se relacionaban con las propuestas por Ohio State, en cuanto a que el liderazgo orientado al empleado era similar a la consideración, y el orientado a la tarea era análogo a la estructura de iniciación.

Aun y su gran interés, las teorías basadas en las características personales y las conductistas no fueron la última palabra sobre el liderazgo. Ambas no tenían en cuenta los factores situacionales que

influyen en el éxito y en el fracaso. Algunos líderes tal vez tenían las características correctas o los comportamientos apropiados pero, aun así, fracasaban. El contexto también es importante. Es donde tomaron valor las teorías basadas en la contingencia (Robbins y Judge, 2009).

El primer modelo exhaustivo de contingencia para el liderazgo lo desarrolló Fiedler (1967). El modelo de contingencia de Fiedler proponía que el desempeño eficaz del grupo dependía de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da el control a éste. Hersey y Blanchard (1974) desarrollaron un modelo contingente, denominado teoría del liderazgo situacional, el cual se centraba en los seguidores en cuanto a que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. El liderazgo exitoso se lograba por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, era contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores, es decir, según la aptitud y disposición para cumplir la tarea específica asignada a estos últimos.

Hersey y Blanchard (1974) identificaron cuatro comportamientos específicos del líder: desde el muy directivo hasta el poco actuante o que deja hacer. El comportamiento más eficaz dependía de la aptitud y motivación del seguidor.

Seguidor	Dispuesto	No dispuesto
Incapaz	Liderazgo orientado a la tarea y a la relación.	Liderazgo muy directivo
Capaz	Liderazgo poco actuante	Liderazgo participativo y de apoyo

Tabla 3. Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard (1974) en base a Robbins y Judge (2009).

House (1971) y House y Mitchell (1974), en referencia a la teoría de las expectativas y a la motivación del individuo, desarrollaron la teoría del camino-meta haciendo uso de la investigación de Ohio State sobre la estructura de la iniciación y la consideración. La esencia de la teoría del camino-meta era que el trabajo del líder consistía en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que lograsen sus metas. El término camino-meta derivaba de la creencia que los líderes eficaces aclaraban la ruta de sus seguidores para ir de donde estaban hacia el logro de las metas de trabajo.

House y Mitchell (1974) identificaron cuatro comportamientos de liderazgo: (a) directivo, como aquel que hacía saber a sus seguidores lo que se esperaba de ellos, programaba el trabajo a realizar y ofrecía guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas, (b) de apoyo, amistoso y que se preocupaba por las necesidades de sus seguidores, (c) orientado al logro, estableciendo metas difíciles y esperando que sus seguidores se desempeñasen a su máximo nivel, y (d) participativo, consultando a sus seguidores y usando sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Al contrario de Fiedler (1967), House y Mitchell (1974) suponían que los líderes eran flexibles y que el mismo líder mostraba cualquiera de los comportamientos descritos, o todos, en función de la situación. La teoría del camino-meta proponía dos clases de variables de contingencia que moderaban la relación liderazgo-comportamiento-resultado: los factores ambientales fuera del control del empleado, y las características personales del trabajador. Para House y Mitchell (1974), los factores ambientales determinaban el tipo de comportamiento del líder que se requería como complemento si habían de maximizarse los resultados del seguidor; y, las características personales del seguidor determinaban la forma en que se interpretaba el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría proponía que el comportamiento del líder sería ineficaz si era redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del empleado (Robbins y Judge, 2009).

Una limitación de las teorías basadas en la contingencia es que ignoraban a los seguidores, y que suponían que los líderes utilizaban un estilo muy homogéneo para todos los individuos. Una teoría que toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores es la teoría del intercambio líder-miembro (*Leader-Member Exchange, LMX*; Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995).

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) planteaba que debido a las presiones de tiempo los líderes establecían una relación especial con un pequeño grupo de seguidores. Esto conformaba un grupo interno o cercano a líder, basado en relaciones informales y formales; y, un grupo externo o lejano a él que basa las relaciones líder-seguidor únicamente se basaban en las interacciones dadas a partir de la autoridad formal (Robbins y Judge, 2009).

Aunque estas teorías son de gran importancia, la mayor parte de ellas se refieren a líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, ignorando la importancia del líder como comunicador.

Dos de las teorías que tienen en cuenta la comunicación y ofrecen a líderes que desafían el statu quo para crear visiones de futuro e inspirar a los miembros de la organización, son el liderazgo carismático (House, 1977; Weber, 1947) y el liderazgo transformacional (Bass, 1985). Ofrecen una especial importancia en la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus propios intereses personales inmediatos y consideren al líder como un individuo que inspira por medio de palabras, ideas y comportamientos (aspecto del liderazgo ignorado por las teorías hasta entonces descritas).

Los líderes carismáticos ofrecen una visión que propone un futuro mejor que el establecido a partir de expresar una visión como una meta idealizada, y aclarar su importancia en términos comprensibles para todos. Estos líderes, mantienen comportamientos no convencionales que son percibidos como algo novedoso (Conger y Kanungo, 1998).

Los líderes transformacionales (Bass, 1985), todo y tomar aspectos análogos a los de los líderes carismáticos, ofrecen una naturaleza diferente. Inspiran a quienes los siguen para que trasciendan de sus propios intereses por el bien de la organización, atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores, cambian la visión de éstos respecto viejos problemas al ayudarles a que los vean de una nueva forma, y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

En este punto, cabe decir que aunque existe cierto debate sobre si existe solape conceptual entre el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático (Yukl, 1999a), aunque para algunos autores son sinónimos, calificando las diferencias de modestas y menores (ej.: House y Shamir, 1993). Así, Bass (1985) considera que el carisma es parte del liderazgo transformacional, planteando que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático. Como denotan Avolio y Bass (1995), el líder carismático puro tal vez quiera que sus seguidores adopten la visión del mundo que él propone y no vayan más allá, pero el líder transformacional tratará de inyectar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino a la larga los que establezca el propio líder

(Robbins y Judge, 2009). Bass (1985) describe el liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores, e incitan a que estos trasciendan de sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

3.1.2.1. El Liderazgo Transformacional

Todo y el gran número de teorías de liderazgo que la literatura ha tratado y desarrollado, la teoría del liderazgo transformacional ha sido una de las que mayor atención ha recibido en las últimas décadas (Judge y Piccolo, 2004). El constructo liderazgo transformacional parte de Burns (1978), que realizó la distinción entre un liderazgo de tipo transformacional y uno transaccional. Mientras el líder transaccional inicia el contacto con sus seguidores en un esfuerzo de intercambio a partir de recompensas o apoyo mutuo, el transformacional se involucra con el individuo. De esta manera, líder y seguidor llegan a un nivel superior de motivación en el que las aspiraciones y objetivos colectivos trascienden a los individuales.

Burns (1978) consideró el liderazgo transformacional y transaccional como polos opuestos. Aun y así, Bass (1985) no lo denota como tal, indicando la posibilidad de complementariedad entre ellos, así como de nuevas dimensiones que cabría considerar. Para Avolio y Bass (1995) pueden definirse tres tipologías de liderazgo: transformacional, transaccional y dejar hacer. Según la teoría de Bass (1985, 1990), existen cuatro dimensiones que definen un liderazgo transformacional: a) influencia idealizada, definida como la actuación del líder como un modelo carismático para los seguidores; b) motivación inspiradora o visión, que implica la articulación de una clara, atractiva e inspiradora visión para los seguidores y que dinamiza a los seguidores para ver el futuro con optimismo haciendo hincapié en objetivos ambiciosos, alcanzables y con una proyección idealizada; c) estimulación intelectual, que incide en los actos del líder sobre la creatividad y la aportación de soluciones del seguidor, y d) consideración individualizada, que conlleva la consideración y ayuda de las necesidades individuales de los seguidores, centrándose en el desarrollo del seguidor más que en la toma de decisiones participativa. Es esta última dimensión del comportamiento del líder, la que contribuye a la satisfacción del seguidor, ya que le asesora y apoya, y presta atención a sus necesidades permitiendo su desarrollo.

El liderazgo transaccional es un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Se presenta como la fijación de objetivos y la vigilancia y control de los resultados. Bass (1985) indica tres dimensiones para esta tipología: liderazgo de recompensa contingente, gestión por excepción activa, y gestión por excepción pasiva. El liderazgo de recompensa contingente, o de transacciones constructivas, hace referencia a los comportamientos del líder centrados en clarificar el rol y las tareas del seguidor, proveyéndole de recompensas contingentes materiales o psicológicas para el cumplimiento de las obligaciones contractuales. La gestión por excepción activa, u operaciones activas de corrección, hace referencia a la vigilancia activa del líder cuyo objetivo es garantizar que se cumplan las normas. Así, supervisa activamente el rendimiento y prevé las posibles desviaciones. Finalmente, la gestión por excepción pasiva, u operación pasiva correctiva, hace referencia a las actitudes de los líderes que sólo intervienen después del incumplimiento de normas o cuando se ha producido un error.

Finalmente, el liderazgo “dejar hacer”, puede considerarse como un no liderazgo, y se caracteriza por evitar los deberes y responsabilidades que el líder debe asumir. Representa la ausencia de transacciones. El líder evita la toma de decisiones, abdica de su responsabilidad y no ejerce su autoridad.

Esta tipología de liderazgo, ha evolucionado hacia el modelo denominado “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*; Bass y Riggio, 2006). A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional y/o de un líder transaccional dependiendo de las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse. Para Bass y Riggio (2006), el liderazgo transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, ya que pueden complementarse. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, pero no al contrario.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Liderazgo	Dimensiones	Características
Transformacional	Influencia Idealizada	Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, se gana el respeto y la confianza.
	Motivación inspiradora	Comunica las expectativas, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
	Estimulación intelectual	Promueve inteligencia, racionalidad y soluciones cuidadosas de los problemas.
	Consideración individualizada	Concede atención personal, trata a cada empleado de forma individual, le dirige y asesora.
Transaccional	De recompensa contingente	Consistente en el intercambio de recompensa por el esfuerzo realizado, reconoce logros.
	Gestión por excepción activa	Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
	Gestión por excepción pasiva	Interviene sólo si los estándares no se cumplen.
“Dejar hacer”		Abdica sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

Tabla 4. Modelo de liderazgo según Bass (1985, 1990), Avolio y Bass (1995). Fuente: elaboración propia.

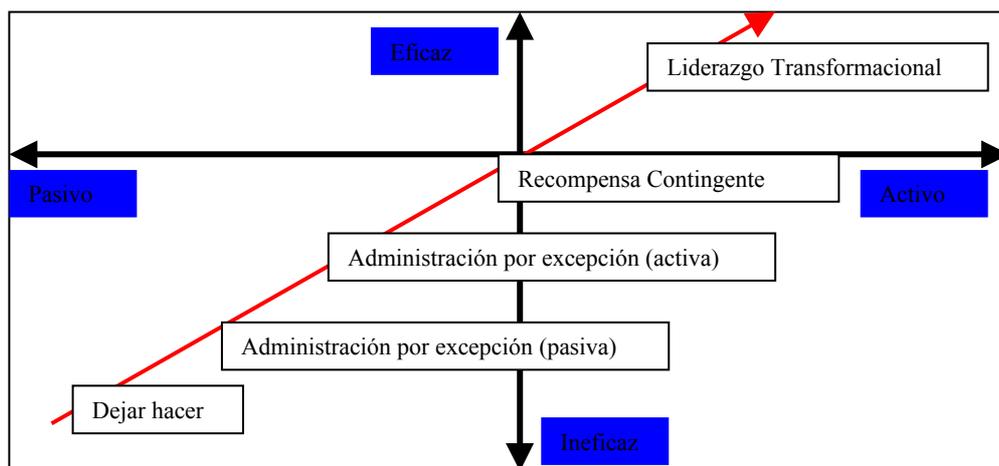


Figura 18. Modelo de rango completo. (Fuente: Robbins y Judge, 2009, p. 420).

3.1.2.2. El modelo de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004, 2006)

A pesar del grado de interés en el liderazgo transformacional (Bass, 1985), una serie de cuestiones se han identificado con este modelo. Una de las más importantes es la ambigüedad que existe en relación a la diferenciación entre las subdimensiones del liderazgo transformacional (Yukl, 1999a). Por esta razón, Rafferty y Griffin (2004) re-examinan el modelo de Bass (1985), y en base a éste y al de Yukl (1999a, 1999b), House (1977, 1998) y Podsakoff et al. (1990) entre otros, proponen y confirman cinco subdimensiones del liderazgo: visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal.

Bass (1985)	Rafferty y Griffin (2004)
Influencia Idealizada, Carisma	Visión
Motivación inspiradora	Comunicación inspiradora
Estimulación intelectual	Estimulación intelectual
Consideración individualizada	Liderazgo de apoyo
Recompensa Contingente (liderazgo transaccional)	Reconocimiento Personal

Tabla 5. Comparativa entre Bass (1985) y Rafferty y Griffin (2004). Fuente: elaboración propia.

A partir de este modelo y tomando la descripción de Avolio y Bass (1995) en la que indican que una gran parte de la consideración individualizada es de tipo desarrollador, Rafferty y Griffin (2006) expresan la diferenciación que ha de realizarse entre las subcomponentes de liderazgo de ayuda y liderazgo desarrollador de la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional.

Para esto, los autores adoptan una definición del liderazgo de apoyo basado en el apoyo emocional que House (1981) había referenciado, definiéndolo como aquel liderazgo que se preocupa y toma en cuenta las necesidades y preferencias de los individuos al tomar decisiones, y de liderazgo desarrollador tomando como punto de partida el definido por Bass (1985) sobre la dimensión consideración individualizada cuando ésta trata términos de desarrollo profesional.

Bass (1985)	Rafferty y Griffin (2004,2006)
Influencia Idealizada, Carisma	Visión
Motivación inspiradora	Comunicación inspiradora
Estimulación intelectual	Estimulación intelectual
Consideración individualizada	Liderazgo de apoyo
	<i>Liderazgo desarrollador</i>

Tabla 6. Comparativa entre Bass (1985) y Rafferty y Griffin (2006). Fuente: elaboración propia.

Esta definición de desarrollo profesional, en base al liderazgo desarrollador, se solapa con los comportamientos descritos por la literatura sobre mentoría, dado que los autores se focalizan en la promoción, la exposición y visibilidad, así como la preparación, protección y proporción de tareas desafiantes por parte del líder hacia el individuo (Kram, 1983).

En este sentido, Sosik y Godshalk (2000) indican que el liderazgo transformacional está más positivamente relacionado con mentoría que el liderazgo transaccional. Cuando el supervisor asume el rol de mentor, una relación de frecuentes interacciones se establece entre este y su seguidor. El mentor tiene experiencia y poder en la organización y personalmente aconseja, prepara y promueve el desarrollo profesional del protegido, ya sea directamente mediante promociones, o indirectamente a través del poder e influencia que el mentor tiene en la organización, incidiendo en la asignación de los recursos e informaciones a los cuales el individuo puede acceder.

Para Rafferty y Griffin (2006), y como indican en las conclusiones de su estudio, con el fin de influir confianza en los seguidores sobre su capacidad para llevar a cabo una amplia gama de tareas proactivas, los líderes deben tratar de proporcionar a los seguidores *coaching* y formación para la mejora de sus habilidades y capacidades.

De este modo, el líder transformacional mediante las subcomponentes de la consideración individualizada construye la autoconfianza y el desarrollo personal del seguidor, lo que llevará al fortalecimiento psicológico de este último (Conger, 1999). Así mismo, incide en la responsabilidad hacia un cambio constructivo por las oportunidades ofrecidas en la adquisición de nuevas habilidades, así como de la obtención de patrocinio (*sponsorship*) y ayuda en su carrera profesional

3.1.2.3. La consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador

Podsakoff et al. (1990) indicaron que la verdadera esencia del liderazgo transformacional es que estos líderes provoquen que los seguidores vayan más allá de lo que se espera de ellos formalmente. Como resultado, el efecto más importante de liderazgo transformacional se ha de dar en el desempeño extra-rol o comportamientos de ciudadanía organizativa. En este sentido, la investigación de Bettencourt (2004) denota que un liderazgo transformacional en el que se establezca una relación de alta calidad entre el líder y el individuo, ofrece la posibilidad de llevar a cabo comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio (CCO-OC). Cabe denotar que Bettencourt (2004) solo toma como referencia para la definición de liderazgo transformacional los ítems que Podsakoff et al.(1990, 1996) describieron como los principales comportamientos del liderazgo transformacional, y en los que se reflejan las subdimensiones: identificación y articulación de una visión, modelo del papel que le corresponde, y fomento de la aceptación de los objetivos del grupo, no haciendo uso de la consideración individualizada que como indica Deluga (1992), junto con el carisma, cataliza los intercambios sociales convencionales estimulado a los subordinados a ir más allá de las metas iniciales y sus propios intereses.

Así, en base a Deluga (1992), parece pues apropiado observar la consideración individualizada del liderazgo transformacional como uno de los factores desencadenantes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Como indican Avolio y Bass (1995), la componente consideración individualizada muestra el apoyo por el esfuerzo que el seguidor realiza, motivando su autonomía y autorización a partir de una mayor responsabilidad en línea con su experiencia e intereses, así como estructurando su trabajo en una base continua de oportunidades de desarrollo.

Parece pues factible, tomar la consideración individualizada como la componente dentro del liderazgo transformacional que permite influenciar a los individuos para ir más allá de sus propios intereses en favor a los del grupo u organización en base a la relación que se establece entre el líder y el seguidor. Mediante la consideración individualizada es posible construir una relación entre el individuo y su superior, en la que este último entiende y considera las diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que el primero pueda tener, en favor no únicamente de los propios intereses, sino de la organización en sí misma. Así, el líder no fija solo el foco de atención en tener en cuenta las diferencias entre los individuos y en su desarrollo individual, sino también en la

transformación cualitativa que ocurre a través de las interacciones humanas para pasar de un interés propio al de todos los que constituyen el grupo u organización. Es pues la componente del liderazgo transformacional que concentra los motivos de cambio de los seguidores (Avolio y Bass, 1995).

Así, a nuestro entender, es necesario incidir en la relación que presentan las subdimensiones de la consideración individualizada del liderazgo transformacional y los comportamientos CCO-OC. Concretamente, la relación que presenta las subdimensiones de la componente consideración individualizada presentadas por Rafferty y Griffin (2006): liderazgo de apoyo (*supportive leadership*) y liderazgo desarrollador (*developmental leadership*).

Choi (2007) manifiesta la no existencia de relación entre el liderazgo de apoyo y los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Así, si se considera el liderazgo de apoyo como forma análoga a la componente consideración individualizada del liderazgo transformacional, podría suponerse que no existe relación entre la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y los comportamientos CCO orientados al cambio. Esta suposición, partiría del hecho de que aun y que ambas teorías de liderazgo se han desarrollado como literaturas separadas, algunos autores han indicado que ambas dimensiones son indistinguibles (Hunt, 1991), presentando evidencia empírica de su elevada correlación (Seltzer y Bass, 1990).

A pesar de esto, autores como Bass y Avolio (1993) han considerado que la dimensión consideración individualizada y el liderazgo de apoyo son sutilmente diferentes. Bajo estos parámetros, y la investigación realizada por Rafferty y Griffin (2006) en la que se establece una subdimensionalidad de la componente consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador, sería posible hipotetizar una relación entre estas subdimensiones y los comportamientos CCO orientados al cambio, en base a la percepción de autoeficacia (RBSE) y a la responsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC) que el individuo posea.

Bajo estos parámetros, Parker et al. (2001) aluden que solo algunos individuos se sentirán responsables hacia un cambio constructivo en función de las oportunidades ofrecidas en la adquisición de nuevas habilidades, así como de la obtención de patrocinio y apoyo en su carrera profesional. Como indican Rafferty y Griffin (2006) los líderes deben tratar de proporcionar a los seguidores *coaching* y formación para la mejora de sus habilidades y capacidades, con el fin de infundir confianza en los seguidores sobre su capacidad para llevar a cabo una amplia gama de tareas proactivas. Así, la

percepción de autoeficacia (RBSE) por parte del individuo estará asociada positivamente al liderazgo desarrollador.

De este modo, parece plausible que el líder transformacional, mediante las subcomponentes de apoyo y desarrolladora de la consideración individualizada, construya la autoconfianza y el desarrollo personal del seguidor que llevará al fortalecimiento psicológico de este último (Conger, 1999); incidiendo, por tanto, en el sentimiento de sentirse capaz de realizar una gama de tareas más allá de exigencias prescritas técnicamente (Fuller, et al., 2006).

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la componente desarrolladora de la consideración individualizada del liderazgo transformacional y la percepción de autoeficacia (RBSE).

Para Organ (1988), los individuos que perciben una relación de intercambio positiva con la organización o su inmediato supervisor, definen esta relación en términos abiertos, y están dispuestos a ir más allá de lo que se les supone por el rol que deben acometer. En términos de cambio e innovación, la investigación en I+D y liderazgo, ha señalado que las relaciones de intercambio social de alta calidad, están asociadas a la innovación y a la creatividad (Scott y Bruce, 1998). Cabe pues considerar el liderazgo al cual el individuo se ve sometido, y en concreto el liderazgo de apoyo, mediante el cual el individuo puede crear una relación de intercambio positiva con su supervisor.

Anteriores investigaciones han mostrado la no existencia de relación entre el liderazgo de apoyo y la percepción de autoeficacia (Rafferty y Griffin, 2006), así como entre tipo de liderazgo y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (Choi, 2007). RBSE es una evaluación de la capacidad de participar en un conjunto específico de tareas proactivas (Parker, 1998), pero no denota un sentimiento de obligación o responsabilidad hacia esas actividades. Este sentimiento de obligación, puede verse reforzado por el liderazgo de apoyo que el individuo perciba. Así pues, el efecto mediador de la percepción de autoeficacia (RBSE), parece adecuado para proporcionar la base para la realización de comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio de acuerdo a la autorresponsabilidad por el cambio constructivo que el individuo adquiera.

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre la componente de apoyo de la consideración individualizada del liderazgo transformacional y la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC), de acuerdo al efecto mediador de la percepción de autoeficacia (RBSE).

3.1.3. Clima psicológico organizativo innovador

Como indican Avolio y Bass (1995), los cambios que se producen en base a un liderazgo transformacional han de ser examinados más allá de la relación diádica entre el líder y el seguidor. Es necesario incluir el contexto que el que ambos se sitúan. Así pues, parece fundamental observar la cultura o clima organizativo en el que se da la relación entre el líder y el seguidor.

Cuando la cultura de una organización no está muy preocupada por la innovación, los empleados, incluso si se les da autonomía, no tienen porque tener motivos para asumir la iniciativa por la innovación en su trabajo (Yukl, 2001). En parte, esto se debe a que los empleados pueden temer las consecuencias negativas asociadas a las decisiones arriesgadas. En este sentido, Amabile (1996) afirma que cualesquiera que sean los talentos de un individuo, las condiciones bajo las cuáles trabaja pueden incrementar o disminuir significativamente el nivel de creatividad producida. Por su parte, Oldham y Cummings (1996) demuestran que la interacción entre la persona y la situación tiene efecto en la creatividad de los individuos. Desde esta perspectiva, el clima o cultura organizacional ha sido considerado como un importante factor del contexto que influye en la creatividad individual (Mumford y Gustafson 1988).

Según Mumford et al. (2002), el clima organizacional y la cultura representan la construcción social colectiva de la organización. Tal y como indica Shadur (1999), aunque el clima y la cultura son conceptos similares, la literatura ha indicado la diferencia que entre ambos términos ha de hacerse. Para Schein (1985), el clima puede caracterizarse como una manifestación de la cultura, considerándolo como un indicador de nivel superficial de ésta. Así, a nivel grupal el clima organizativo aparece bajo un enfoque de percepciones compartidas de cómo son las cosas (Anderson y Gerbing, 1998). Así, puede definirse el clima organizacional como la percepción compartida de políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales dentro de la organización (Reichers y Schneider, 1990).

Mumford y Gustafson (1988) han argumentado que la innovación organizativa depende de si la organización tiene un clima que la favorezca. Aun cuando las personas han desarrollado la capacidad de innovación, su voluntad de realizar esfuerzos productivos puede estar condicionada por las creencias sobre las consecuencias de tales acciones en un entorno determinado. Esto implica que, la inclusión de individuos creativos en la organización no garantiza *per se* que esta sea innovadora, es necesario que el ambiente de trabajo que rodea a los individuos facilite este hecho. En este sentido, Scott y Bruce (1994) manifiestan que la percepción de un clima organizativo que muestra soporte a la creatividad y a la innovación, motiva a los individuos para acometer acciones innovadoras. Así mismo, indican que el clima organizativo es un factor fundamental para la creatividad en base a la percepción que los trabajadores tienen sobre la medida en que ésta se fomenta en su lugar de trabajo y en la asignación de recursos que disponen para ello.

La literatura ha analizado los factores determinantes de la creatividad centrándose en los atributos propios de los individuos como los rasgos de su personalidad (ej.: Cummings y Oldham, 1997), la motivación intrínseca (ej.: Amabile et al., 1994; Tierney et al., 1999), o el estilo cognitivo (ej.: Scott y Bruce, 1994; Cummings y Oldham, 1997; Tierney et al., 1999), entre otros. Sin embargo, la producción de ideas creativas, no sólo depende de sus características individuales, sino también del entorno de trabajo que perciben que les rodea (Amabile et al., 1996). Por tanto, el contexto puede favorecer a la creatividad del individuo, y en consecuencia a la innovación.

Dado que la innovación se ha convertido en un elemento indispensable para aquellas empresas que deseen ser competitivas, saber cómo estimular el potencial creativo de los individuos es una cuestión de creciente interés para las organizaciones.

La literatura académica sugiere que el clima que facilite la innovación proporcionará una base cognitiva para la generación de ideas. El clima se refleja en las actitudes y expectativas que mantienen los individuos hacia la organización (Siegel y Kaemmerer 1978). Para Schneider y Reichers (1983), hablar de clima organizacional, sin asociar un referente, no tiene sentido. No todas las dimensiones que figuran dentro de las medidas del clima general son relevantes para los criterios de interés en un estudio de investigación específicos. Schneider (1975) sugiere la existencia de diversos tipos de climas.

Diversos estudios empíricos y teóricos han sugerido que el clima organizacional puede canalizar la atención y las actividades de la organización hacia la creatividad y la innovación, siendo un factor determinante para esta. Es el caso de la investigación de Scott y Bruce (1994), en la que el clima psicológico organizativo innovador se conforma como uno de los antecedentes para la generación e implementación de ideas dentro de las organizaciones.

Morrison y Phelps (1999) sugieren en su estudio que el apoyo de la alta dirección en promover un clima organizativo innovador es importante para que los individuos muestren acciones dirigidas hacia el cambio. Es necesario que el clima organizativo proporcione soporte a tales acciones, dado que los comportamientos orientados al cambio pueden conllevar una percepción de riesgo por parte del que los ejerce (Dutton y Ashford, 1993).

A nivel individual, el clima organizativo es una interpretación cognitiva de una situación organizacional al que se ha denominado clima psicológico organizacional (James y Jones, 1974; Jones y James, 1979; James, James, y Ashe, 1990). El clima psicológico organizacional refleja las representaciones que los individuos realizan a partir de las señales que reciben sobre las expectativas de la organización para un tipo específico de comportamiento y los posibles resultados de esta conducta (Anderson y Gerbing, 1998). Un clima psicológico organizativo innovador estimulará las acciones requeridas para implementar las ideas, al tiempo que demostrará la aceptación y reconocimiento por los esfuerzos creativos realizados por parte del individuo, asegurándole las herramientas o recursos requeridos para los procesos de creatividad e innovación (Mumford y Gustafson 1988, Scott y Bruce, 1994).

Así, parece fundamental observar el clima psicológico organizativo innovador como un antecedente de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Para Choi (2007), el clima psicológico organizativo innovador se relaciona positivamente con los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio dado que tienden a desafiar el statu quo y a perturbar las relaciones interpersonales. Así, la percepción de un clima psicológico organizativo innovador ofrecerá la base cognitiva de soporte y de promoción para este tipo de comportamientos. Un clima psicológico organizativo innovador ayudará a acometer comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, ofreciendo suficientes recursos sociales y materiales. Tal y como Fuller et al. (2006) sugieren, el acceso a los recursos y a la información estratégica puede

ser la oportunidad necesaria para aquellos individuos que a posteriori adopten comportamientos orientados al cambio.

Varias investigaciones han asumido por mucho tiempo que la disponibilidad de recursos es un antecedente fundamental del comportamiento innovador (ej.: Scott y Bruce, 1994). En consecuencia, el acceso a los recursos sirve como señal de confianza de la organización hacia los individuos. Así, en la medida en que las personas creen que tienen la autoridad para utilizar los recursos con el fin de resolver problemas, experimentar, hacer mejoras relacionadas con el trabajo y aprovechar nuevas oportunidades, es probable que sientan la responsabilidad personal para el cambio constructivo (Fuller et al., 2006).

Hipótesis 6: existe una relación positiva entre la presencia de clima psicológico organizativo innovador, concretamente en el acceso a los recursos, y la responsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC).

Del mismo modo, la literatura académica sugiere que el clima que facilita la innovación es aquel que proporciona una base cognitiva para la generación de la idea y estimula las acciones requeridas para implementar esas ideas, al tiempo que demuestra aceptación y reconocimiento por los esfuerzos creativos del individuo (Mumford y Gustafson 1988). En este sentido, no sólo serán pues importantes los recursos ofrecidos por la organización, sino también un soporte a tales acciones. Morrison y Phelps (1999) sugieren en su estudio que el soporte de la alta dirección en promover un clima organizativo innovador es importante para que los individuos muestren acciones dirigidas hacia el cambio. Es necesario que el clima organizativo proporcione soporte a tales acciones, dado que los comportamientos orientados al cambio pueden conllevar una percepción de riesgo por parte del que los ejerce (Dutton y Ashford, 1993).

Hipótesis 7: existe una relación positiva entre la presencia de clima psicológico organizativo innovador, concretamente de soporte a la innovación, y la percepción de autoeficacia (RBSE).

3.2. Modelo de investigación

Bajo la exposición anteriormente realizada, el objetivo de esta investigación consiste en establecer la relación entre las subdimensiones desarrolladora y de apoyo de la componente consideración individualizada del liderazgo transformacional establecidas por Rafferty y Griffin (2006) , y el clima psicológico organizativo innovador, en base a sus subdimensiones de soporte y recursos, como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, en base a los estados cognitivo-motivacionales creados en el individuo.

Concretamente se valora el papel de la mediación de los estados cognitivos motivacionales: autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) y autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC), para el estudio de las componentes desarrolladora y de apoyo de la consideración individualizada del liderazgo transformacional y del clima organizativo innovador como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. La siguiente ilustración denota el modelo propuesto para la investigación.

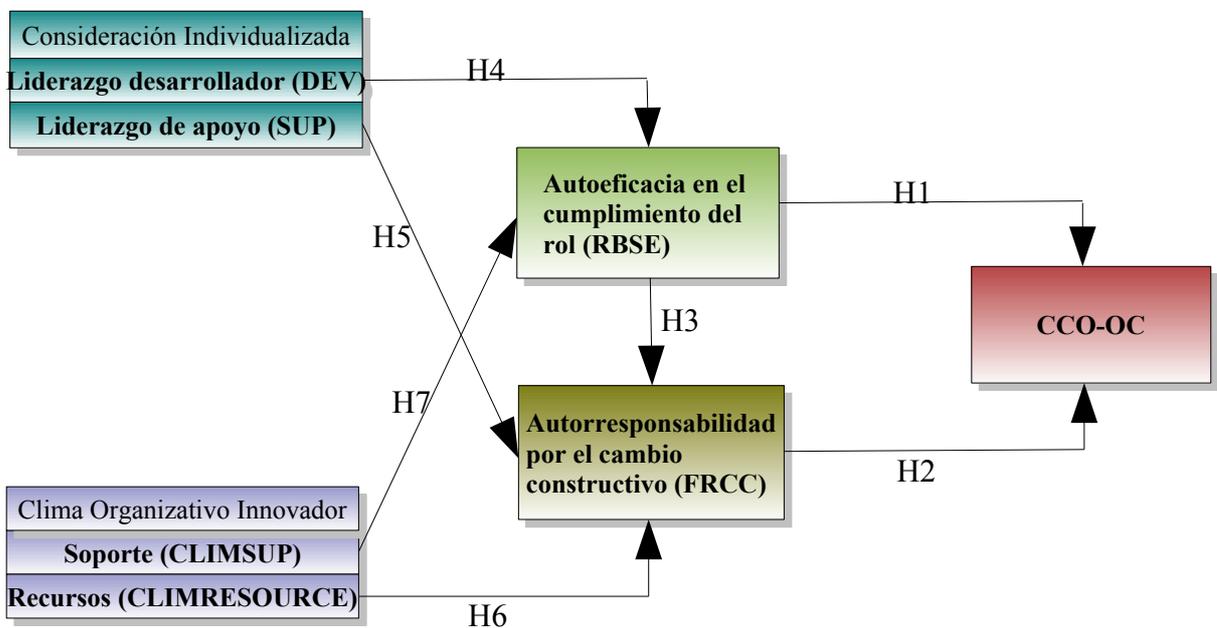


Figura 19. Modelo de antecedentes

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA, ESCALAS DE MEDICIÓN Y OBTENCIÓN DE DATOS

4. METODOLOGÍA, OBTENCIÓN DE DATOS Y ESCALAS DE MEDICIÓN

Los capítulos precedentes han permitido proponer un modelo de antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio dentro de las organizaciones. Para analizar en profundidad los factores que facilitan el desarrollo de tales comportamientos, es necesario comprobar la validez global y generalización del modelo, así como de las hipótesis que de él proceden.

El presente capítulo, tiene como propósito describir la metodología básica y de recopilación de datos utilizada para dar respuesta a las hipótesis planteadas. De este modo, pretende cubrir:

- la justificación de la metodología en términos del problema de investigación,
- la población seleccionada y su muestra analizada,
- los instrumentos y procedimientos para la recopilación de los datos, y
- el modelo metodológico utilizado para la contrastación de las hipótesis,

4.1. Justificación metodológica

El diseño de esta investigación tiene como base el paradigma explicativo. Es, en sí misma, una investigación transversal y no experimental dentro de las investigaciones sociales cuantitativas. El paradigma explicativo busca la dilucidación de un fenómeno (variable dependiente, latente o constructo) mediante el análisis de su relación con una o más causas (variables independientes, observables o indicadores). Habitualmente, tales relaciones se expresan mediante hipótesis y son contrastadas mediante el uso de encuestas.

Como investigación transversal no experimental, tomará una cierta población, o muestra de ella, en un período corto de tiempo, pero no tomará el control sobre la variable independiente ni conformará a los grupos del estudio.

En este tipo de investigaciones, la encuesta social es uno de los métodos más utilizados para la obtención de la información planteada a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación.

Aunque varios autores han advertido de los peligros referidos a la mala praxis en la recogida de datos, o supuestos erróneos, la encuesta es el método más destacado de la investigación con técnicas cuantitativas. La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983).

Así, en las ciencias sociales y del comportamiento, cuando no existe la experimentación y de lo único que se dispone es de información estadística extraída de una encuesta realizada, es necesario tratar los datos del colectivo estudiado de manera que nos ofrezca la confirmación o no de las hipótesis planteadas.

Para esto, como indican Batista y Coenders (2000), los modelos de ecuaciones estructurales (*SEM, Structural Equation Modeling*) constituyen una de las herramientas más utilizadas para el estudio de las relaciones sobre datos no experimentales cuando estas relaciones son lineales. Estos modelos, aun no probando la causalidad, ayudan a rechazar las hipótesis cuando estas se contradicen con la estructura de covarianzas o correlaciones subyacentes entre las variables.

La principal utilidad del SEM radica en la posibilidad de modelar relaciones entre variables, tanto observables como latentes, estimando los coeficientes desconocidos del conjunto de ecuaciones lineales estructurales que toman como variables constructos e indicadores. Mediante un modelo SEM podemos representar las relaciones entre variables observables y variables latentes (modelo de medida), y las relaciones entre variables latentes (modelo estructural). La técnica se sirve de grafos que reflejan ambos modelos atendiendo a ciertas convenciones que los hacen acordes con las ecuaciones (Batista y Coenders, 2000).

4.2. Población objetivo y muestra para la unidad de análisis

Una de las características de la investigación cuantitativa es que en la simulación de un contexto natural pueden existir otras muchas variables que pueden actuar sobre el fenómeno estudiado. Por este motivo, es necesaria una reducción de la heterogeneidad del colectivo en el cual se da el fenómeno. La primera característica de una encuesta científica es que especifique el alcance del conjunto que va a estudiar. Esto determinará dos cosas: quiénes pueden ser encuestados y cuál es el alcance de las generalizaciones.

Cuando no es posible acceder a todos los elementos de una población, es necesario determinar un subconjunto representativo de ella al que denominamos muestra. Para que el muestreo aporte representatividad debe asegurar que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de pertenecer a la muestra. Los resultados de la mayoría de las técnicas multivariantes indican que la confianza de los resultados mejora cuanto mayor sea la muestra. Todo y esto, tanto el análisis factorial exploratorio como confirmatorio, han demostrado ser particularmente susceptibles a los efectos de tamaño de la muestra. Por este motivo, Arkin y Colton (1962) proponen un tamaño muestral en función del error asumido.

Población	Precisión: error asumido					
	±1%	±2%	±3%	±4%	±5%	±10%
500					222	83
1.000				385	286	91
2.500		1.250	769	500	345	96
5.000		1.667	909	556	370	98
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
infinito	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Tabla 7. Tamaño muestral según error asumido (Fuente: Arkin y Colton, 1962)

4.3. Instrumentos y procedimientos para la recopilación de datos

4.3.1. Diseño de cuestionarios

Cuando se estudian fenómenos no directamente observables, es necesario usar aproximaciones indirectas las cuales pueden conllevar el uso de cuestionarios. La construcción o, en su caso, traducción y adaptación de cuestionarios en los procesos de investigación científica, parece pues de incuestionable importancia.

Una práctica bastante habitual de los investigadores en ciencias sociales es la adaptación y/o traducción de escalas. Para llevar a cabo este proceso, es necesario tener en cuenta deben seguirse los mismos pasos que se realizan para la creación de una escala original. Algunos de estos pasos según Carretero-Dios y Pérez (2005) son:

- Construcción y evaluación cualitativa de ítems,
- Análisis estadístico de los ítems,
- Estudio de la dimensionalidad y validez de la escala, y
- Estimación de la fiabilidad del instrumento.

Esto dos últimos apartados son de gran importancia por el hecho de que el uso de escalas puede generar dos tipos de errores de medida que hay que tener en cuenta. Un error sistemático que surge cuando no todos los indicadores miden lo que se pretende, cuestionando la validez del cuestionario, y un error aleatorio que surge cuando las medidas de las escalas no son estables y consistentes, cuestionando la fiabilidad de este. El error sistemático afecta a la medición de manera constante cada vez que esta se realiza, mientras que el error aleatorio se debe a problemas transitorios ocurridos durante la medición, no siendo por tanto constante

4.3.1.1. Construcción y evaluación cualitativa de los ítems

El proceso de traducción y adaptación de una escala requiere algo más que la mera traducción de la lengua original a la lengua de destino. Es necesario asegurar que el instrumento de medida

presenta las mismas propiedades métricas en las dos culturas (origen y destino), y que por tanto, la interpretación de las puntuaciones es la misma, es decir, existe una equivalencia métrica.

Como indican Carretero-Dios y Pérez (2005, p.530): “En general, pueden adoptarse dos estrategias de las que el adaptador debe dar completa información. Una de ellas es la traducción hacia delante o directa, donde un grupo de traductores traduce los ítems de la escala original al nuevo idioma, para que a continuación otro grupo de traductores juzgue su equivalencia. La otra estrategia se denomina traducción inversa. En este caso, también un grupo de traductores traduce los ítems al idioma requerido, aunque una vez hecha esta tarea, ahora otro grupo de traductores lo vuelve a traducir a la lengua original, y es esta nueva versión la que se compara con la original”.

El proceso de traducción inversa o *back-translation* (Nunnally y Bernstein, 1994), consiste en:

- Una persona conocedora de ambos idiomas traduce la escala del idioma original al nuevo; siendo habitual que la lengua materna del traductor sea la lengua a la que se traduce el test.
- Otra persona conocedora de ambos idiomas pero cuya lengua original es la misma que la versión original, traduce esta nueva versión al primer idioma sin ver la versión original.
- Por último se comparan ambas versiones en el mismo idioma original para verificar si dicen exactamente lo mismo y hacer las correcciones necesarias, dando como resultado la escala adaptada al nuevo entorno social que se desea medir.

Dado que el objetivo esencial de esta fase es conseguir una muestra de ítems relevante para cada uno de los componentes del constructo (Clark y Watson, 2003), no puede considerarse que una vez construida la batería inicial de ítems pueda darse por finalizada esta etapa. Deben obtenerse las necesarias evidencias cualitativas de validez de contenido (Smith et al., 2003). Uno de los métodos para evaluar la validez de contenido, es someter el cuestionario a una evaluación por parte de “jueces” seleccionados por tener unas características similares a la población objetivo o por ser expertos en la temática (AERA et al., 1999).

4.3.1.2. Análisis estadístico de los ítems

La selección de los ítems debe estar basada en que éstos tengan la capacidad de poner de manifiesto las diferencias existentes entre los individuos. El objetivo es conseguir un grupo de ítems que maximice la varianza del test (Nunnally y Bernstein, 1995). Así, si la eliminación de un ítem aumenta la fiabilidad, éste debería ser descartado.

Del mismo modo, si un constructo está configurado por distintos componentes, los cálculos tendrán que hacerse mediante estos, y no considerando el total de la escala (Carretero-Dios y Pérez, 2005). De esta manera, es posible que se tenga un grupo de ítems altamente ínter correlacionados, pero que no puedan ser considerados como representativos de un único componente (Clark y Watson, 2003). En este sentido, la consistencia interna aun siendo necesaria, no es suficiente para conseguir la homogeneidad.

La consistencia interna es el grado en el que los ítems de un componente están ínter correlacionados, mientras que la homogeneidad se refiere a si los ítems de ese componente evalúan fundamentalmente sólo a éste (Cortina, 1993). Para su evaluación, la técnica de análisis factorial puede ser utilizada en esta fase, no todavía como procedimiento de validez interna, sino como herramienta para la selección de ítems homogéneos (Carretero-Dios y Pérez, 2005).

4.3.1.3. Estudio de la dimensionalidad y la validez de la escala.

En el estudio de la dimensionalidad del instrumento, el objetivo es observar si los ítems se agrupan empíricamente tal y como teóricamente había sido predicho. Como indican Carretero-Dios y Pérez (2005, p. 534-535), “una de las técnicas que tradicionalmente se ha utilizado para la realización del estudio de la dimensionalidad del cuestionario ha sido el análisis factorial.... Es aquí donde tiene que hacerse uso de las denominadas ecuaciones estructurales y proceder con la puesta en marcha del análisis factorial confirmatorio”.

Aun y esto, antes de proceder con la aplicación de las ecuaciones estructurales es recomendable utilizar un procedimiento exploratorio de análisis factorial para llevar a cabo una

exploración de la validez del cuestionario. Uno de los métodos utilizados para el análisis factorial exploratorio es el análisis de componentes principales (ACP) (Cortina, 1993) y la rotación ortogonal Varimax (Floyd y Widaman, 1995).

Un requisito indispensable para la aplicación del análisis factorial exploratorio es que las variables (ítems) se encuentren relacionadas entre sí. La matriz de correlaciones debe ser tal que puedan hallarse agrupamientos relevantes entre variables (Carretero-Dios y Pérez, 2005). Para ello, pueden utilizarse diferentes métodos para comprobar el grado de asociación entre las variables. Dos de ellos, y que Cortina (1993) recomienda calcular conjuntamente, son el Test de Esfericidad de Bartlett, y el índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin.

El Test de Esfericidad de Bartlett, comprueba que la matriz de correlaciones se ajuste a la matriz identidad (I). Debe haber ausencia de correlación significativa entre variables. Así, asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad chi-cuadrado, siendo una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. En la evaluación, si el nivel crítico es mayor que 0,5 no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad, y consecuentemente, no podremos asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos.

El Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que para valores bajos de este, se desaconseja la utilización de Análisis Factorial. Como baremo para interpretar el índice KMO puede tomarse según Kaiser el siguiente baremo:

$1 \geq KMO \geq 0.9$	muy bueno
$0.9 \geq KMO \geq 0.8$	meritorio
$0.8 \geq KMO \geq 0.7$	mediano
$0.7 \geq KMO \geq 0.6$	mediocre
$0.6 \geq KMO > 0.5$	bajo
$KMO \leq 0.5$	inaceptable

En este punto, cabe indicar que la adecuación de la matriz de correlaciones no es el único criterio que debe analizarse antes del uso del análisis factorial exploratorio. El investigador debe

analizar la solución rotada, el número de factores resultantes, las saturaciones de los ítems en dichos factores, la cantidad de varianza explicada por cada factor, y la proporción de varianza del ítem que es explicada por los componentes principales (comunalidad)³. Estudiando las comunalidades es posible valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo. La comunalidad es un valor que oscila entre 0 y 1. Cuando se aproxima a 1 indica que la variable queda totalmente explicada por los factores. Así, un valor de extracción de 0.68 indica que el modelo sólo es capaz de reproducir el 68% de su variabilidad original. Se considera que es necesario eliminar aquellos indicadores con una comunalidad extraída inferior a 0,5 (Hair et al., 1999). Una vez realizado un análisis exploratorio, ya podrá confirmarse si la estructura empírica de la escala se corresponde con la teórica a través de un análisis factorial confirmatorio.

El análisis factorial confirmatorio (AFC), es un procedimiento de análisis cuyo propósito se centra en el estudio de los modelos de medida, esto es, en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores. Estos indicadores pueden ser, por ejemplo, los ítems de un test (Arias, 2008).

Cuando el objetivo es confirmar si la estructura empírica de la escala se corresponde con la teórica, la técnica de análisis no debe ser exploratoria. (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004). Al traducir o adaptar cuestionarios ya desarrollados sabemos qué ítems deberían medir qué dimensiones. La asignación de indicadores específicos a dimensiones concretas es una de las mayores aportaciones de la perspectiva confirmatoria. Los modelos de AFC permiten contrastar la validez ajustando un modelo que la asuma y diagnosticando su bondad de ajuste (validación de constructo).

No considerar los errores de medida es en cierto grado una limitación del análisis factorial exploratorio ya que lo hace no aplicable en algunas situaciones, como por ejemplo en el caso en el que se usan escalas tipo Likert para medir un fenómeno. Con las escalas tipo Likert estamos suponiendo que existe un continuo detrás de esas escalas. Por esto, como indican Carretero-Dios y Pérez (2005), antes de proceder con la aplicación de las ecuaciones estructurales puede ser utilizado un procedimiento exploratorio de análisis factorial como método de validación cruzada de todos los análisis de ítems previos, y como forma de llevar a cabo una primera exploración de la estructura

³ La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. El análisis de los componentes principales permite conocer las comunalidades de las variables utilizadas (Carretero-Dios y Pérez, 2005).

interna del cuestionario (Floyd y Widaman, 1995). Posteriormente, y como elemento esencial, debe usarse el análisis factorial Confirmatorio.

El modelo de medición confirmatorio especifica las relaciones de las medidas observadas con los constructos subyacentes (Hair et al., 1999). Si este modelo proporciona un mal ajuste, es necesaria la reespecificación hasta obtener unos indicadores de bondad de ajuste que nos garanticen la unidimensionalidad. El diagrama de relaciones, que representa el modelo de medida de la variable formalización, servirá de base para el cálculo, a través del análisis factorial confirmatorio, de los estadísticos que determinarán la bondad del ajuste del modelo, así como de aquellos necesarios para realizar la validez de constructo.

Con carácter general, en el caso del AFC, se requieren para cada factor al menos dos ítems que ni saturan en otro factor ni presenten componentes únicas correlacionadas. La precisión de las estimaciones mejora sustancialmente si se dispone de tres indicadores por factor (Batista-Foguet et al., 2004). Todo y esto, es preciso señalar que cuando un modelo congénico⁴ de un único factor tiene menos de cuatro medidas, se presenta un problema de no identificación o de modelos perfectamente identificados (grados de libertad ≤ 1). En este caso, una posible solución es trabajar con modelos congénicos de dos o más factores cuando cada uno presenta al menos dos medidas (Bagozzi, 1994).

4.3.1.4. Estimación de la fiabilidad: cálculo de la consistencia interna

Shepherd y Helms (1995) indican que el análisis de la fiabilidad permite comprobar bajo qué medida los indicadores que componen la escala están relacionados entre sí, y si las medidas están libres de errores aleatorios. Aunque este tipo de error se da siempre en mayor o menor medida, el estudio de fiabilidad busca evaluar si la escala proporciona resultados estables y consistentes en cuanto a la rigurosidad con la que los diferentes indicadores o ítems están midiendo un concepto.

Aun existiendo múltiples formas de medir la fiabilidad, una de las más utilizadas es la estimación del coeficiente *Alpha de Cronbach* (Cronbach, 1951). Este estadístico analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la

⁴ Las mediciones congénicas presentan una relación lineal entre su puntuación verdadera y una variable latente (Jöreskog, 1989), lo que implica que podría considerarse que miden el mismo rasgo aunque posiblemente en diferente escala y con diferente error de medida (Melià, J.L.; 2000).

componen, tomando valores entre 0 y 1. Para Nunnally (1987), se considera adecuado un valor de 0,7 para investigación preliminar, 0,8 para básica, y 0,9 para aplicada. Otros autores indican una baremación diferente. Es el caso de George y Mallery (1999), que denotan la siguiente:

- Alpha mayor que 0,9 : excelente
- Alpha entre 0,8 y 0,9 : bueno
- Alpha entre 0,7 y 0,8 : aceptable
- Alpha entre 0,6 y 0,7 : débil
- Alpha entre 0,5 y 0,6 : pobre
- Alpha menor que 0,5 : no aceptable

La fiabilidad solo muestra que los ítems de una escala, al estar muy correlacionados, miden la misma variable latente. Sin embargo, la presencia de una fiabilidad adecuada no asegura que la variable latente cuantificada sea la correcta, es decir, que resulte válida. En el caso de ítems con una escala tipo Likert, el índice de consistencia interna por excelencia es el *Alpha de Cronbach*. Sin embargo, este índice está muy influido por el número de ítems. Para escalas o componentes con un número de ítems situado entre 30 y 40, los valores serán anormalmente altos, por lo que no es recomendable su uso (Cortina, 1993); en estos casos el cálculo de la correlación media íter-ítem resulta más adecuado por no verse influido por el número de ítems (Carretero-Dios y Pérez, 2005).

4.3.1.5. Otras consideraciones

Existen otras cuestiones importantes en la medición del impacto del desarrollo de la escala, que cabe tener en cuenta no solo para su creación sino también para su adaptación y traducción. Algunas de estas son las que a continuación se indican.

- Aunque la utilización de ítems negados (ítems revertidos) ha sido utilizada para atenuar el sesgo del patrón de respuestas, se ha demostrado que invertir las calificaciones de los ítems reduce la validez de las respuestas del cuestionario, y puede introducir un error sistemático. Además, dado que el análisis factorial exploratorio sólo agrupa correlaciones similares, una batería de ítems con formato similar aunque conceptualmente heterogéneos, redactados la mitad en sentido positivo y la otra mitad en sentido negativo, pueden agruparse en dos claros factores. Uno recogerá a todos

los ítems con sentido positivo y el otro a los negativos; pudiendo pesar más el formato de los ítems que la significación conceptual (Carretero-Dios y Pérez, 2005).

- Para Roznowski (1989) la longitud de la escala, número de ítems, puede afectar a las respuestas. Escalas con demasiados ítems pueden acarrear problemas debidos la fatiga del encuestado o a los sesgos en las respuestas. Por contra, escalas con pocos ítems reducen los sesgos de respuesta pudiendo transformarse en escalas que carezcan de validez de constructo y consistencia interna. En este sentido, Cook et al., (1981) indican que es posible obtener una fiabilidad adecuada de consistencia interna con tan sólo tres ítems.
- Carretero-Dios y Pérez (2005) indican que en el caso de constructos multicomponente, definidos por varias facetas que se postulan como elementos a considerar aisladamente, resulta totalmente inadecuado calcular el alpha de Cronbach para el total de la escala. El valor del alpha de Cronbach debería ser estimado para cada faceta del constructo, ya que el índice de consistencia de la escala total es superior al de cada componente aisladamente.
- Cuando se observada que la eliminación de un ítem puede provocar el aumento de la consistencia de un componente, parecería claro que la decisión debería ser descartar éste ítem de inmediato. Sin embargo, hay que tener en cuenta la paradoja de la atenuación (Loevinger, 1957). Para Carretero-Dios y Pérez (2005, p541): “la paradoja de la atenuación indica que aumentar la consistencia interna más allá de cierto punto va a tener un efecto sobre la disminución de la validez de constructo.... Dado que el valor de consistencia interna depende de la inter-correlación entre los ítems, una forma de aumentar ésta es haciendo que los ítems estén estrechamente inter-correlacionados. Sin embargo, los ítems altamente inter-correlacionados son ítems que están referidos a un mismo aspecto, por lo tanto redundantes y sin la capacidad para representar los elementos variados de un constructo”. Así, los ítems que se agrupan dentro de un mismo componente deben estar relacionados, pero a su vez, se debe asegurar que cada uno de éstos esté dedicado a representar aspectos diferentes de dicho componente. De este modo, valores situados entre 0,70 y 0,80 en el alpha de Cronbach, representan adecuadamente el constructo medido unque la correlación entre algunos ítems sea moderada (Cortina, 1993).

4.4. Procedimientos estadísticos y metodología utilizada

Como investigación empírica, una de sus finalidades es el descubrimiento de las relaciones causales entre las variables objeto de estudio. Para ello, y dado que se evalúan variables latentes o constructos que sólo pueden inferirse de forma indirecta a través de indicadores a los que sí tenemos acceso, es posible hacer uso de los modelos de ecuaciones estructurales (*SEM, Structural Equation Modeling*).

4.4.1. Modelización mediante ecuaciones estructurales

La modelización mediante ecuaciones estructurales se considera una extensión de varias técnicas multivariantes como el análisis de senderos (*path-analysis*), el análisis factorial y la regresión múltiple. Su uso, permite examinar de forma simultánea las variables dependientes así como las relaciones de dependencia que se dan en el modelo propuesto (Shook et al., 2004).

Una de las aplicaciones de los modelos de ecuaciones estructurales es su uso para la modelización confirmatoria del modelo propuesto por el investigador. Esta estrategia persigue proponer un modelo y valorar el sistema de ecuaciones estructurales para evaluar su significación estadística.

Para representar el modelo causal y las relaciones que se desea incluir en él, se acostumbra a utilizar diagramas similares a los diagramas de flujo. Estos diagramas se denominan diagramas causales o diagramas estructurales, y tienen como base el análisis de senderos.

El diagrama de senderos, definido como un gráfico en donde se encuentran representadas las relaciones que se supone existen en un conjunto de variables, permite el estudio de los efectos de una variable considerada como causa (independiente, exógena o explicativa) sobre otra tomada como efecto (dependiente, endógena o explicada). Estos efectos, se denotan como coeficientes de relaciones o C_{ij} (donde “i” se refiere a la variable efecto, y “j” a la variable causa), y explican el impacto de una variable sobre la otra.

A partir del diagrama de senderos, teniendo en cuenta las relaciones entre variables independientes, dependientes y residuos que influyen sobre estas últimas, es posible definir las ecuaciones estructurales que completan el modelo, y por tanto, su diagrama estructural. Los diagramas estructurales siguen unas convenciones particulares para su representación. Estas son:

- Las variables observables se representan encerradas en rectángulos.
- Las variables no observables (latentes) se representan encerradas en óvalos o círculos.
- Las variables que representan los errores de cualquier tipo de variable dependiente se representan sin rectángulos ni círculos (aunque algunos programas los dibujan como variables latentes).
- Las relaciones entre variables de tipo covariante (las correlaciones y las covarianzas) se representan como vectores curvos con una flecha en cada extremo.
- Cualquier efecto estructural se representa como una flecha recta, cuyo origen es la variable predictora y cuyo final, donde se encuentra el extremo de la flecha, es la variable dependiente.
- En cada símbolo de una relación se indican, mediante subíndices, las variables implicadas en él. El primer subíndice corresponde a la variable dependiente y el segundo subíndice indica la variable predictora para ese efecto.
- Cualquier variable que reciba efecto de otras variables del modelo deberá incluir también un término de error.
- Se utilizan letras latinas para denominar a las variables observables (x , y).
- Se utilizan letras griegas para denominar a las variables latentes (η , ξ), y a los efectos de unas variables sobre otras (β , φ , λ , ...), si bien cada tipo de efecto utiliza un símbolo determinado.

De este modo, tomando como base los elementos que componen un modelo causal hipotético los SEM permiten incluir en la modelación, los siguientes parámetros:

- Las variables latentes exógenas o independientes ξ_i , y las variables observadas exógenas (X_i) que las operacionalizan,
- Las variables latentes endógenas o dependientes η_k , y las variables observadas endógenas con las que aquellas son operacionalizadas (Y_1),

➤ Las variables residuales, que son variables ficticias que determinan el porcentaje de variabilidad que no explican las variables observadas, tanto endógenas como exógenas, y los coeficientes:

- γ_{ki} , que miden el efecto directo de las variables sobre las variables η_k ,
- $\beta_{kk'}$, que determinan los efectos entre las propias variables η_k ,
- ϕ_{ii} , constituidos por las correlaciones entre las variables exógenas latentes,
- λ_{ji} o λ_{lk} , que son coeficientes de regresión que relacionan cada variable observable con su parte no observable o latente,
- ϵ_i , coeficientes sobre errores de medición en las variables endógenas observables
- δ_j , coeficientes sobre errores de medición en variables exógenas observadas, y
- ζ , errores de medición de cada ecuación lineal estructural.
- $\theta_\epsilon, \theta_\delta$, coeficientes de correlación de los errores de medida.

La siguiente figura muestra un ejemplo hipotético de SEM propuesto por Andrade y Coba-Cisneros (2006).

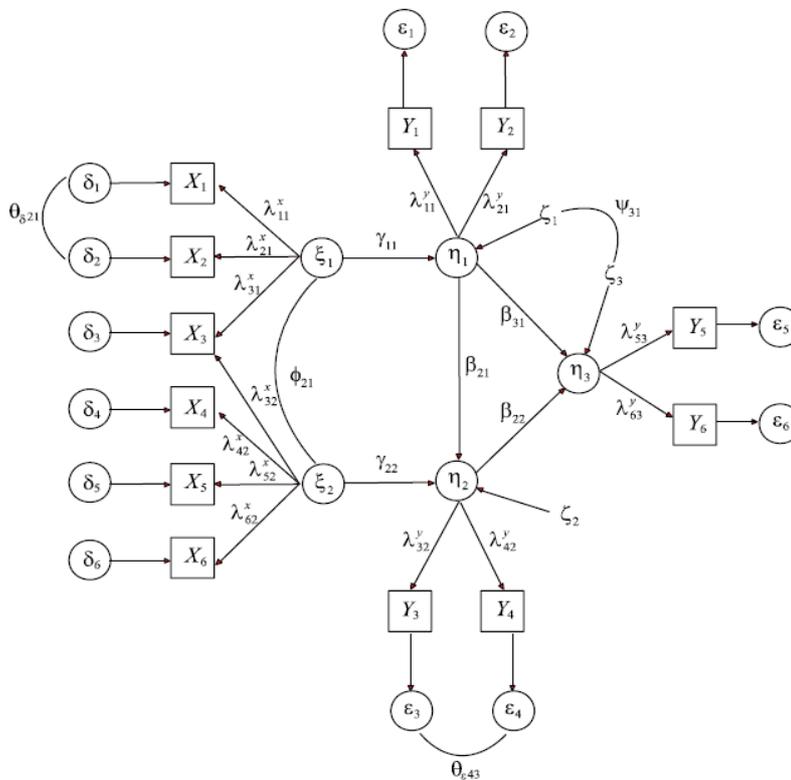


Figura 20. SEM hipotético (Fuente: Andrade y Coba-Cisneros, 2006 , p.5)

Básicamente, el modelo de ecuaciones estructurales estará compuesto por dos submodelos: el de medida y el estructural. El primero, el modelo estructural, especifica las relaciones que guardan los factores o variables latentes con sus respectivos indicadores, y el segundo, el modelo de medición, especifica las relaciones direccionales de las variables latentes entre sí. Así, el modelo general de ecuaciones estructurales combina el uso de variables observables (modelo de medida u *outer model*), y de variables latentes (modelo estructural o *inner model*).

Estos modelos se expresan de forma matricial según la formulación LISREL como:

A. Modelo de medida: $X = \Lambda_x \xi + \delta$; $Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$ donde:

- “X”, es el vector de indicadores exógenos e “Y” de endógenos,
- “ ξ ”, es el vector de factores latentes exógenos y “ η ” la de endógenos
- “ Λ_x ”, es la matriz de los coeficientes de regresión entre los factores exógenos y sus indicadores, y “ Λ_y ” de los coeficientes de regresión entre los factores endógenos y sus indicadores,
- “ δ ” es el vector de los errores de medición para los indicadores exógenos, y “ ε ” para los indicadores endógenos.

B. Modelo estructural: $\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ donde:

- “ η ”, es el vector de variables latentes endógenas
- “ ξ ”, es el vector de variables latentes exógenas
- “ β ”, es la matriz de coeficientes de regresión entre variables endógenas
- “ Γ ”, es la matriz de los coeficientes de regresión entre variables exógenas y variables endógenas, y
- “ ζ ”, es el vector de los coeficientes residuales.

De este modo, combinando los conceptos anteriores, es posible describir, gráfica y analíticamente las relaciones que creemos existen entre nuestras variables observables, y entre éstas y las no observables.

Para su estudio y análisis, el uso de software como LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1989) o AMOS asociado al paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), entre otros, facilita su investigación.

4.4.2. Etapas de construcción de modelos de ecuaciones estructurales

En la teoría se establecen cinco fases para el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales: la especificación del modelo general, la identificación del modelo de ecuaciones estructurales, la estimación de dicho modelo, su evaluación, y la interpretación del modelo.

Para Batista y Coenders (2000), la primera fase de especificación, consiste en traducir a un conjunto de ecuaciones las teorías verbales formuladas previamente en relación a las variables latentes o dimensiones que deben considerarse, los efectos entre las variables latentes y su tipo (directo, indirecto, conjunto o espurio), los indicadores que asignamos a cada dimensión, y las covarianzas entre variables latentes exógenas.

Una vez realizada la especificación del modelo, en base a un modelo de estructural y uno de medida, se procede a la identificación del modelo. En esta, nos debemos asegurar que pueden ser estimados los parámetros del modelo. Así, una vez definidos los modelos estructural y de medida, se procede a evaluar los grados de libertad del modelo. El grado de libertad del modelo es igual al número de elementos distintos de la matriz de covarianzas entre las variables observables, menos el número de parámetros a estimar. Un modelo con grado de libertad igual a cero tiene una única solución, y un modelo con grados de libertad negativos tiene infinitos valores válidos para los estimadores. Sólo en el caso de modelos sobreidentificados, con grados de libertad positivos, es posible comprobar si los datos empíricos se ajustan bien al modelo propuesto.

Una vez el modelo está identificado, es necesario un proceso de estimación de coeficientes, realizado mediante procedimientos iterativos de minimización de desviaciones, bajo la hipótesis de que nuestro modelo es correcto.

Tras esta fase de estimación, los tests de bondad del ajuste nos permitirán decidir si la falta de identidad entre la matriz de varianzas y covarianzas muestral y la generada por el modelo, se debe al

azar o a la inadecuación del modelo. Cabe denotar, como indican Batista-Foguet et al. (2004), que la etapa de diagnóstico nunca será capaz de demostrar que un modelo es correcto, sino, a lo sumo, incapaz de demostrar que es incorrecto. Para esta etapa, es posible emplear diferentes funciones de ajuste entre las matrices implicada y observada. Hay que tener en cuenta unas medidas o índices de la calidad del ajuste del modelo en su conjunto. Son las medidas de ajuste absoluto o global, las de ajuste incremental y las de parsimonia. Como indica Orgaz (2008), en el caso de las medidas de ajuste absoluto o global para la evaluación del ajuste global del modelo sin tener en cuenta el posible sobreajuste, aunque habitualmente es utilizado el estadístico ji-cuadrado existen otros índices que no se ven afectados por los grados de libertad y el tamaño muestral. Algunos de estos son: el índice de bondad de ajuste (*Goodness of Fit Index*, GFI), el residuo cuadrático medio (RMR o RMSR; *root Mean Square residual*), o el error cuadrático medio de aproximación (*Root Mean Square Error of Approximation*; RMSEA).

Para las medidas de ajuste incremental o comparativo, las cuales comparan el modelo propuesto con el modelo de independencia o de ausencia de relación entre las variables, se han propuesto el Índice Ajustado de Bondad de ajuste (AGFI), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI: *Comparative Fit Index*), el Índice de Ajuste Normalizado (NFI: *Bentler-Bonnet Normed Fit Index*) y el Índice de Ajuste No Normalizado (NNFI: *Bentler-Bonnet Non-Normed Fit Index*). Todos ellos indican la proporción de mejora que supone el ajuste global del modelo propuesto en relación con el modelo nulo en el que se asume que las variables observadas no están relacionadas.

Por último, para las Medidas de Ajuste de Parsimonia, que evalúan la calidad del ajuste del modelo en función del número de coeficientes estimados para conseguir dicho nivel de ajuste (Akaike, 1987), se considera como mejor índice el Criterio de Información de Akaike (AIC: *Akaike Information Criterion*), además de las modificaciones de diferentes estadísticos e índices. Algunas de estas modificaciones son el índice basado en la chi-cuadrado normalizada (NC: *Normed Chi-Squared*), el Índice de Ajuste Parsimonioso (PFI: *Parsimonius Fit Index*), basado en el índice NFI, o el Índice de Calidad de Ajuste de Parsimonia (PGFI: *Parsimony goodness of Fit Index*), entre otros. Cuanto mejor ajuste pueda conseguirse con un menor número de coeficientes, mayor confianza se puede tener en que los resultados no son producto del sobreajuste de los datos.

Como indica Benito Arias (2008), se han desarrollado multitud de índices parciales de ajuste, tanto de carácter absoluto, predictivo o incremental. Pero, aunque, son muchos los posibles índices de ajuste, ninguno de ellos por separado es suficiente para determinar que el modelo se ajusta a los datos. Es por esto que muchas veces se adopta una combinación adecuada de ellos que pueda resultar suficiente para tomar una decisión respecto al ajuste del modelo. La siguiente tabla denota algunos de los más habitualmente utilizados y los criterios de aceptación:

TABLA 1 ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE Y CRITERIOS DE REFERENCIA		
Estadístico	Abreviatura	Criterio
Ajuste absoluto		
Chi-cuadrado	χ^2	Significación > 0,05
Razón Chi-cuadrado / grados de libertad	χ^2/gf	Menor que 3
Ajuste comparativo		
Índice de bondad de ajuste comparativo	CFI	$\geq 0,95$
Índice de Tucker-Lewis	TLI	$\geq 0,95$
Índice de ajuste normalizado	NFI	$\geq 0,95$
Ajuste parsimonioso		
Corregido por parsimonia	PNFI	Próximo a 1
Otros		
Índice de bondad de ajuste	GFI	$\geq 0,95$
Índice de bondad de ajuste corregido	AGFI	$\geq 0,95$
Raíz del residuo cuadrático promedio	RMR	Próximo a cero
Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación	RMSEA	< 0,08

Tabla 8. Índices de ajuste (Fuente: Ruiz, Pardo y San Martín, 2010, p.43)

Para otros autores (ej.: Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller, 2003) puede realizarse una baremación de los resultados, en función de si tomamos como ajuste valores aceptables o buenos.

Recommendations for Model Evaluation: Some Rules of Thumb

Fit Measure	Good Fit	Acceptable Fit
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
<i>p</i> value	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
<i>p</i> value for test of close fit (<i>RMSEA</i> < .05)	$.10 < p \leq 1.00$	$.05 \leq p \leq .10$
Confidence interval (CI)	close to <i>RMSEA</i> , left boundary of CI = .00	close to <i>RMSEA</i>
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
<i>NFI</i>	$.95 \leq NFI \leq 1.00^a$	$.90 \leq NFI < .95$
<i>NNFI</i>	$.97 \leq NNFI \leq 1.00^b$	$.95 \leq NNFI < .97^c$
<i>CFI</i>	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97^c$
<i>GFI</i>	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
<i>AGFI</i>	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$, close to <i>GFI</i>	$.85 \leq AGFI < .90$, close to <i>GFI</i>
<i>AIC</i>	smaller than <i>AIC</i> for comparison model	
<i>CAIC</i>	smaller than <i>CAIC</i> for comparison model	
<i>ECVI</i>	smaller than <i>ECVI</i> for comparison model	

Note. *AGFI* = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, *AIC* = Akaike Information Criterion, *CAIC* = Consistent *AIC*, *CFI* = Comparative Fit Index, *ECVI* = Expected Cross Validation Index, *GFI* = Goodness-of-Fit Index, *NFI* = Normed Fit Index, *NNFI* = Nonnormed Fit Index, *RMSEA* = Root Mean Square Error of Approximation, *SRMR* = Standardized Root Mean Square Residual.

^a*NFI* may not reach 1.0 even if the specified model is correct, especially in smaller samples (Bentler, 1990). ^bAs *NNFI* is not normed, values can sometimes be outside the 0-1 range. ^c*NNFI* and *CFI* values of .97 seem to be more realistic than the often reported cutoff criterion of .95 for a good model fit.

Tabla 9. Índices de ajuste (Fuente: Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller, 2003, p.52)

Una vez determinado el ajuste del modelo propuesto, la última etapa del proceso una vez estimados los parámetros, es la evaluación del modelo. Si el modelo especificado inicialmente es apoyado por los datos de la muestra seleccionada, procederemos a su validación e interpretación de acuerdo con las hipótesis propuestas y la teoría de partida (Apodaka y Páez, 1992). En caso contrario, se reformulará el modelo inicial para encontrar uno nuevo con un mejor ajuste, pero siempre teniendo en cuenta la teoría de la que se parte inicialmente (Orgaz, 2008).

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO

5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO

El presente capítulo expone el desarrollo empírico y contraste del modelo planteado. Los resultados se presentan divididos en tres secciones. Una primera en la que se ofrecen los datos de la muestra seleccionada para la cumplimentación del cuestionario; una segunda en la que se denotan los resultados de la traducción y adaptación de la escala, así como la valoración de la fiabilidad y validez de esta; y, una tercera en la que se ofrece la evaluación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para la validación de las hipótesis planteadas.

El proceso estadístico ha sido llevado a cabo mediante el programa de IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) en su versión 19, y el complemento AMOS v.17 para el desarrollo de las ecuaciones estructurales.

5.1. Población objetivo y muestra para la unidad de análisis

Tras traducir y adaptar los ítems que formarían parte del cuestionario, se procedió a la obtención de la información primaria cuantitativa para el análisis del modelo. Para la obtención del tamaño muestral requerido, se procedió al uso de la fórmula usualmente utilizada para poblaciones infinitas (mayores de 100.000 individuos): $n = (z^2 \cdot p \cdot q) / e^2$, donde:

- n = Tamaño muestral
- z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha = 0,05$.
- p = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.
- $q = 1-p$ (Si $p=30\%$, $q=70\%$)
- e = Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para $\alpha = 0,05$) de que el parámetro real se situará entre el 70% y el 90%. Por tanto, la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula.

En nuestro caso los datos requeridos son los que se denotan a continuación:

- Fecha de recogida: del 6 al 10 de mayo del 2011
- Población: España.
- Muestreo: Personas de 18 a 65 años, con estudios universitarios.
- Universo: 6.260.600 (INE 2010: nivel educativo de la población en 2009)

Nivel educativo de la población (2009)		
POBLACIÓN DE 16 Y MÁS AÑOS POR ESTUDIOS TERMINADOS		
Total (miles)		38.431,6
Educación Universitaria		
1 ^{er} ciclo		7,26
1 ^{er} y 2 ^o ciclo		8,57
3 ^{er} ciclo		0,45
Total (miles)		6260,6

Tabla 10. Nivel educativo de la población (Fuente: INEbase. Edición 2010)

Teniendo en cuenta que se pretendía obtener un nivel de confianza del 95%, y un margen de error posible de $\pm 4\%$, se calculó una muestra de “n” individuos tal que el tamaño de la muestra quedó como: $n = (1,96^2 \cdot 50 \cdot 50) / 4^2 = 600$.

De este modo, se definió un tamaño muestral de 600 unidades, cumpliendo con:

- el mínimo de muestras necesarias para obtener una significación razonable para la estimación de parámetros de máxima verosimilitud,
- el ratio mínimo que se precisan para los modelos de ecuaciones estructurales, y tener un tamaño muestral tal que nos proporcione un máximo error asumido cercano al 4% (inferior al habitual admitido en ciencias sociales que oscila entre el 5% y el 10%).

5.1.1. Características de la muestra

Al tratarse de una investigación con datos primarios, se implementó un cuestionario en base a la técnica Likert para la medición de las variables independientes.

Éste, fue dirigido a una población con nivel de estudios superiores y de diferentes sectores de actividad, a través del envío de un cuestionario en php y MySQL, pudiéndose de este modo poner en la red mediante una página Web. Este servicio fue contratado a la empresa multinacional Global Test Market⁵, especializada en estudios en línea. La muestra solicitada fue de 620 individuos, recibiendo un total de 602 válidas. La distribución de la muestra por género indicó que el 50% eran hombres y el 50% mujeres, reflejando una distribución de media de 41,4 años para todo el conjunto.

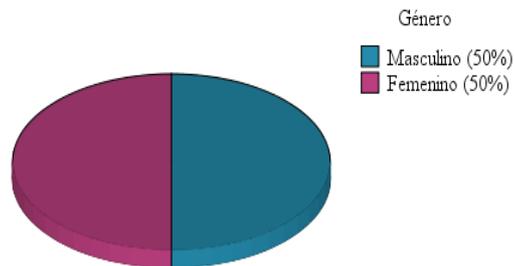


Figura 21. Distribución por género de la muestra

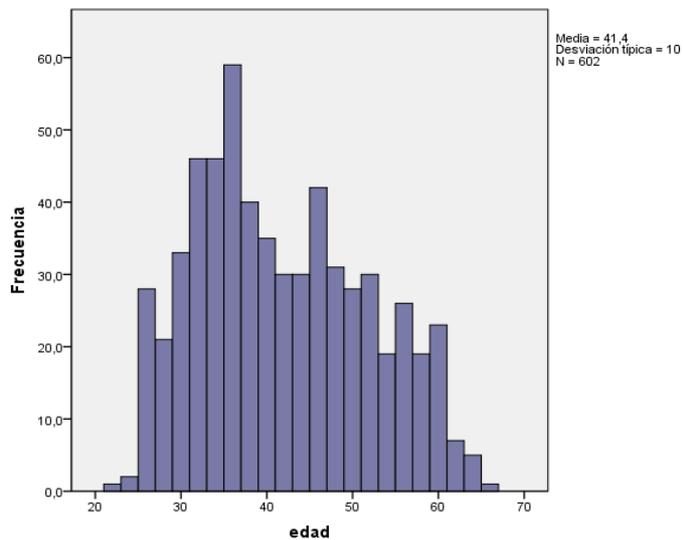


Figura 22. Distribución por edades de la muestra

⁵ Fundada en 1999, GlobalTestMarket es impulsada por GMI (Global Market Insite, Inc.), uno de los más destacados proveedores de estudios de mercado del mundo. GMI presta servicio a 1.400 clientes en más de 60 países de todo el mundo y proporciona una solución global a las empresas que desean realizar estudios de mercado en línea en múltiples países.

Para la realización de la encuesta se refirió que los individuos encuestados habían de presentar un nivel educativo universitario. De este modo, se aseguraba la posibilidad de participación en sus lugares de trabajo, es decir, de proposición de ideas o ejecución de actos, como los que los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio pudiesen conllevar. Aproximadamente el 60% de los encuestados refirió unos estudios de licenciatura o ingeniería superior, y solo el 7% de doctor. El resto de los encuestados pertenecía al grupo de diplomados o ingenieros técnicos.

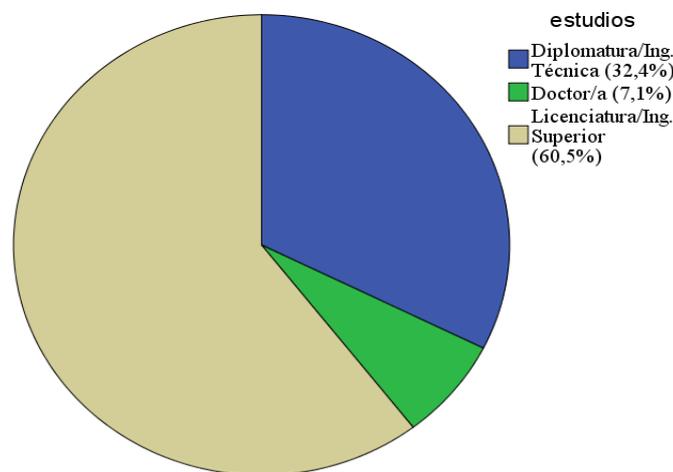


Figura 23. Distribución por estudios de la muestra

La distribución de los encuestados por sector, denotó que más del 50% de los encuestados pertenecían al sector de servicios y educación, mientras que el restante, en su gran mayoría, a los sectores de industria, energía y construcción, y “otras”. Solo un 1,8% de los individuos encuestados pertenecían al sector de agricultura, ganadería, pesca o caza (sector primario). Una análisis más detallado, denotó que la gran mayoría de los encuestados que refirieron como sector “otras” era posible encuadrarlos dentro del sector terciario. Así servicios y educación, y otras, conformaron el 81,5 % del total de los encuestados.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

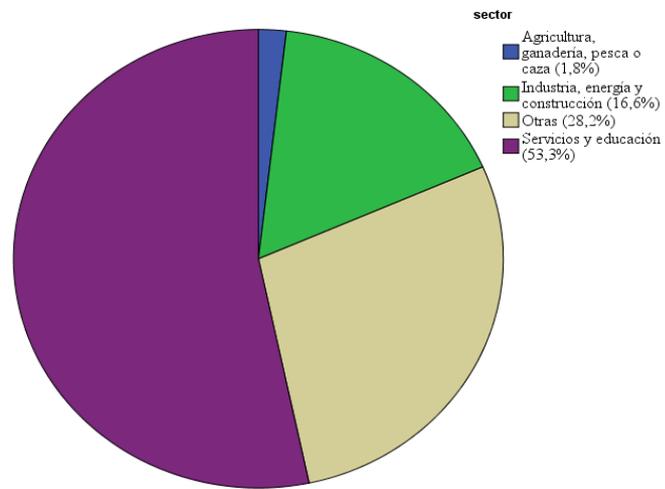


Figura 24. Distribución por sector de la muestra

5.2. Traducción, estudio de fiabilidad y validez de la escala.

5.2.1. Traducción de la escala

Mediante el proceso de traducción inversa o *back-translation* (Nunnally y Bernstein, 1994), se realizó la traducción del cuestionario tal y como se especificó en el capítulo anterior. Así mismo, para evaluar la validez de contenido del cuestionario se realizaron entrevistas cognitivas, a profesores de Organización Industrial de la Universidad Politécnica de Cataluña, con el objetivo de confirmar la correcta traducción y medición de los constructos (Drennan, 2003; Williamson et al., 2000). A efectos prácticos se fue preguntado, a medida que contestaban la encuesta, la explicación de por qué ponían ese valor y no otro, qué interpretaban de los ítems y qué partes de la pregunta les costaba comprender.

En esta investigación, el proceso fue progresivo. De la primera entrevista a las siguientes se realizaron pequeñas modificaciones en algunas cuestiones al plantear al nuevo entrevistado la encuesta modificada. A partir del cuarto entrevistado, las aportaciones ya no fueron significativas, quedando los ítems validados para su posterior uso. De este modo, se pudo interpretar qué partes de la encuesta y qué ítems quedaban fuera del alcance teórico de los constructos que se pretendía evaluar al ser traducidos (Collins, 2003; Jobe y Mingay, 1989).

A partir de este proceso, se elaboró el cuestionario de recogida de datos en el que se propusieron diferentes bloques de preguntas para el contraste del modelo propuesto. En todos ellos, se empleó una escala tipo Likert con graduación de 1 a 5, valorando la percepción del individuo encuestado respecto a su:

- comportamiento de ciudadanía organizativo orientado al cambio (CCO-OC)
- autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC)
- autoeficacia en el rol a desarrollar (RBSE)

y en cuanto a su percepción sobre:

- la consideración individualizada, en base al liderazgo transformacional, que su inmediato superior le ofrecía. Concretamente, las componentes de apoyo (SUP) y de desarrollo (DEV).
- el clima psicológico organizativo innovador que su organización proporciona a los empleados. Concretamente, las componentes de soporte (CLIMSUP) y de recursos (CLIMRESOURCE)

Cada ítem se codificó con un nombre que indicó el constructo que está midiendo seguido de un número correlativo dentro de esa escala.

Abreviatura	Constructo	ítems
OCBC (CCO-OC)	comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio	OCBC1, OCBC2, OCBC3, OCBC4
FRCC	autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo	FRCC1, FRCC2, FRCC3, FRCC4, FRCC5
RBSE	autoeficacia en el rol a desarrollar	RBSE1, RBSE2, RBSE3, RBSE4, RBSE5
CONS-INDV	Consideración individualizada del liderazgo transformacional	
	SUP: subcomponente de apoyo de la consideración individualizada del liderazgo transformacional	SUP1, SUP2, SUP3
	DEV: subcomponente desarrolladora de la consideración individualizada del liderazgo transformacional	DEV1, DEV2, DEV3
CLIM	clima psicológico organizativo innovador	
	CLIMSUP: soporte a la innovación	CLIM1, CLIM2 ,....., CLIM16
	CLIMRESOURCE: disponibilidad de recursos	CLIM17, CLIM18,....., CLIM22

Tabla 11. Nomenclatura del cuestionario

5.2.2. Estudio de fiabilidad y validez de la escala.

Previo a cualquier cálculo, se realizó el estudio del contraste o test de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (índice KMO), para observar si el uso del análisis factorial era adecuado para las escalas establecidas.

Para el análisis de la validez convergente y de unidimensionalidad de la escala, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). Mediante este, se observaron las comunales de las variables, así como la extracción de un único factor que explicase como mínimo el 50 % de la varianza, y la significación de todas las cargas factoriales de los indicadores que la componían mediante valores superiores a 0,6 en los coeficientes estandarizados (Hair et al., 1999).

Para la evaluación de fiabilidad de cada una de las escalas se estimó del coeficiente Alpha de Cronbach, tomando solo como valores aceptables los superiores a 0,7. En caso contrario, o de valores muy inferiores a los de la escala original, siguiendo a Nunnally (1987) y George y Mallery (1999) se buscó la maximización eliminando de ella aquellos indicadores que perjudicasen su consistencia.

Así mismo, se realizó un análisis factorial confirmatorio de las escalas propuestas para las subcomponentes de la consideración individualizada (SUP y DEV), clima organizativo (CLIMSUP y CLIMRESOURCE) para evaluar su aceptabilidad y su factorización en dos subdimensiones. Como indican Batista-Foguet et al. (2004, p24.), el binomio que constituyen el α de Chronbach y el análisis factorial exploratorio (AFE) es del todo insuficiente para garantizar la validez y fiabilidad de un cuestionario, apareciendo el análisis factorial confirmatorio (AFC) como plausible.

La evaluación de la dimensionalidad y validez de la escalas mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), sugirió en algunos casos la correlación entre errores de medida. Como indica Long (1983), el análisis factorial exploratorio (AFE) asume a un nivel estructural que: 1) todos los factores comunes están correlacionados entre sí (rotaciones oblicuas) o todos están incorrelacionados entre sí (rotaciones ortogonales); 2) todas las variables observadas están directamente afectadas por todos los factores comunes; 3) los términos de error están incorrelacionados entre sí; 4) todas las variables observadas están afectadas por un término de error; y 5) todos los factores comunes están incorrelacionados con los términos de error. Por su parte, el análisis factorial confirmatorio (AFC)

supone, a un nivel estructural, que: 1) Los factores comunes pueden o no estar correlacionados; 2) no todas las variables observadas están afectadas por todos los factores comunes; 3) no todas las variables observadas tienen necesariamente un término de error; 4) los términos de error pueden estar correlacionados (especialmente relevante, por ejemplo, para estudios de medidas repetidas).

Bajo este último punto, se observaron las posibles correlaciones entre errores de las escalas propuestas de las subcomponentes de la escala consideración individualizada (SUP y DEV) y clima psicológico organizativo innovador (CLIMSUP y CLIMRESOURCE). Estas correlaciones (covarianzas), que AMOS ofrecía como viables y que teóricamente pudiesen ser plausibles por ser ítems pertenecientes a una misma escala o subescala, y considerar aspectos análogos, fueron añadidas al modelo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de las escalas propuestas para el estudio.

5.2.2.1. Escala comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio

Se tomó la escala de Choi (2007; alpha de Cronbach de 0.83) para este tipo de comportamientos. Esta escala se basa en una adaptación de dos ítems tomados de Scott y Bruce (1994) sobre comportamientos innovadores, y dos de Morrison y Phelps (1999) sobre la asunción de responsabilidad (*taking charge*). La tabla siguiente muestra los ítems ya traducidos y adaptados:

OCBC: Comportamiento de ciudadanía organizativa orientado al cambio
OCBC1. Frecuentemente apporto nuevas ideas o nuevos métodos de trabajo para llevar a cabo mi tarea.
OCBC2. A menudo sugiero a los demás ideas que permiten mejorar el trabajo.
OCBC3. A menudo sugiero cambios asociados a normas o políticas poco productivas
OCBC4. A menudo cambio la manera de trabajar para mejorar la eficiencia.

Tabla 12. Escala Comportamientos de Ciudadanía Organizativa Orientados al Cambio

Para esta escala, se observó que tanto la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin como la prueba de esfericidad de Bartlett ofrecían valores aceptables para proseguir con el análisis factorial exploratorio.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,776
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1043,662
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 13. KMO y prueba de Bartlett para los CCO-OC

El análisis factorial exploratorio - mediante análisis de componentes principales- proporcionó que todas las comunalidades ofrecían valores superiores a 0,5. Así mismo, se observó la existencia de una única componente que explicaba el 68,82% de la varianza.

Estos datos confirmaron la validez del cuestionario para poder proceder a posteriori con la aplicación de las ecuaciones estructurales. Las siguientes tablas y gráfico muestran los resultados.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
OCBC1	1,000	,711
OCBC2	1,000	,759
OCBC3	1,000	,650
OCBC4	1,000	,633

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,753	68,820	68,820	2,753	68,820	68,820
2	,520	13,004	81,824			
3	,463	11,577	93,401			
4	,264	6,599	100,000			

Tabla 14. Comunalidades y varianzas para los CCO-OC

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

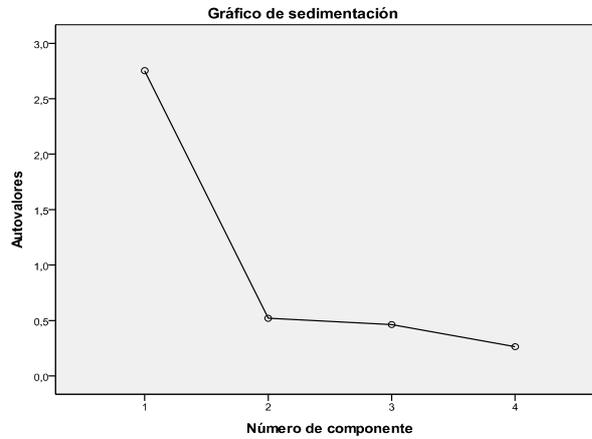


Figura 25. Gráfico de sedimentación para CCO-OC

Una vez realizado el estudio de la validez del cuestionario, se procedió a la valoración de la fiabilidad de este. Los resultados denotaron un valor de Alfa de Cronbach de 0,846, muy semejante al obtenido por Choi (2007), mostrando su consistencia interna y fiabilidad. Así mismo, los estadísticos del elemento mostraron que la eliminación de cualquier ítem no provocaba ninguna alteración significativa en el valor de Alfa de Cronbach.

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,846	4

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OCBC1	11,23	6,059	,698	,549	,799
OCBC2	11,39	5,782	,745	,595	,778
OCBC3	11,63	5,529	,656	,451	,820
OCBC4	11,49	6,114	,644	,420	,820

Tabla 15. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CCO-OC

5.2.2.2. Escala autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC)

Inicialmente se mantuvo la escala de cinco ítems desarrollada por Morrison y Phelps (1999; alpha de Cronbach 0.80), manteniendo los dos ítems revertidos que proponía.

FRCC: autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo	
FRCC1.	Personalmente me siento responsable de introducir/generar cambios en el trabajo.
FRCC2.	Me siento responsable de tratar de introducir mejoras en mi lugar de trabajo.
FRCC3.	Me siento responsable de tratar de introducir nuevos procedimientos cuando procede (cuando creo que es apropiado).
FRCC4.	Corregir los problemas que pueda haber en mi trabajo no es mi responsabilidad. (R)
FRCC5.	Me siento muy poco responsable de cambiar el estado de las cosas en mi lugar de trabajo (cambiar el statu quo). (R)

Tabla 16. Escala para la autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo (FRCC)

Los resultados estadísticos, mostraron que la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, proporcionaba un resultado valorado como mediocre. Todo y este valor, dado que la prueba de esfericidad de Bartlett, se ajustaba al valor establecido, se valoraron los datos proporcionados por el análisis factorial exploratorio.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,698
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	1564,545
Bartlett	gl	10
	Sig.	,000

Tabla 17. KMO y prueba de Barlett para FRCC

A pesar de que el análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores superiores a 0.5, la no existencia de una única componente, no confirmó la validez del cuestionario.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
FRCC1	1,000	,847
FRCC2	1,000	,895
FRCC3	1,000	,827
FRCC4R	1,000	,789
FRCC5R	1,000	,778

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,638	52,766	52,766	2,638	52,766	52,766	2,570	51,404
2	1,497	29,946	82,712	1,497	29,946	82,712	1,565	31,308	82,712
3	,438	8,756	91,468						
4	,269	5,389	96,857						
5	,157	3,143	100,000						

Tabla 18. Comunalidades y varianza para FRCC

Gráfico de sedimentación

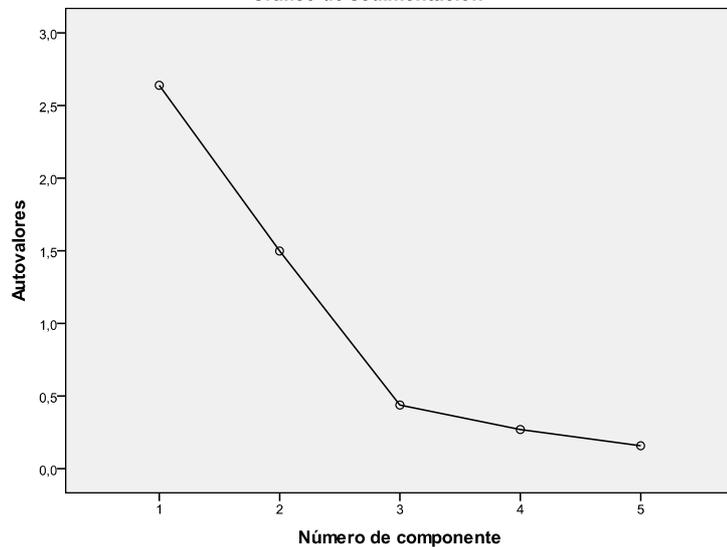


Figura 26. Gráfico de sedimentación para FRCC

La valoración de la matriz de componentes rotados, permitió observar que parecía surgir de ella el denominado efecto inverso de codificación (*reverse-coding effect*).

Como señalan Herche y Engelland (1996), este efecto produce que en una escala, un primer factor corresponda a todos los elementos redactados en forma positiva y un segundo a todos los elementos redactados en forma de forma negativa o revertida. Como denotan los mismos autores, a pesar de los numerosos fundamentos teóricos que se han ofrecido para explicar este fenómeno, no es un hecho poco común y plantea una amenaza significativa para la unidimensionalidad de la escala y, por tanto, su validez.

Matriz de componentes rotados ^a		
	Componente	
	1	2
FRCC1	,920	,026
FRCC2	,941	,099
FRCC3	,908	,056
FRCC4R	-,006	,888
FRCC5R	,123	,873

Tabla 19. Componentes rotados para FRCC

Una de las posibilidades que ofrece la literatura, siguiendo los argumentos de Nunnally (1978) y Schriesheim, Eisenbach y Hill (1991), es eliminar los elementos revertidos y mantener aquellos que ofrecen respuestas no negativas (ej.: Morrison y Phelps, 1999).

Bajo estos supuestos, solo se mantuvieron para el análisis los tres ítems no revertidos proporcionados por la escala inicial. Todo y esta reducción, se mantuvo el criterio de Cook et al. (1981) que indicaban que es posible obtener una fiabilidad adecuada de consistencia interna con tan sólo tres ítems. La tabla siguiente denota los ítems seleccionados.

FRCC: autorresponsabilidad hacia el cambio constructivo
FRCC1. Personalmente me siento responsable de introducir/generar cambios en el trabajo.
FRCC2. Me siento responsable de tratar de introducir mejoras en mi lugar de trabajo.
FRCC3. Me siento responsable de tratar de introducir nuevos procedimientos cuando procede (cuando creo que es apropiado).

Tabla 20. Escala para FRCC sin elementos revertidos

Mediante la reducción a tres ítems de la escala original, se obtuvo un valor aceptable (mediano) de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, verificándose así mismo la prueba de esfericidad de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,741
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	1313,285
Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 21. KMO y prueba de Barlett para FRCC sin elementos revertidos

El análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores adecuados, así como la existencia de una única componente que explicaba el 85,58% de la varianza, confirmando de este modo la validez del cuestionario.

	Inicial	Extracción
FRCC1	1,000	,847
FRCC2	1,000	,895
FRCC3	1,000	,826

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,568	85,587	85,587	2,568	85,587
2	,273	9,102	94,689			
3	,159	5,311	100,000			

Tabla 22. Comunalidades y varianza para FRCC sin revertidas

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

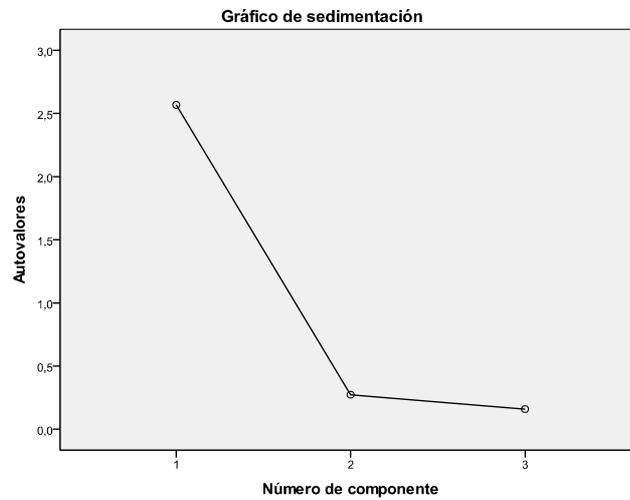


Figura 27. Gráfico de sedimentación para FRCC sin revertidas

El estudio de fiabilidad mostró un valor de Alfa de Cronbach de 0.916, proporcionando un valor excelente. Finalmente, los estadísticos del elemento mostraron que la eliminación de cualquier ítem no provocaba ninguna alteración significativa en el valor de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,915	,916	3

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
FRCC1	7,53	3,498	,821	,694	,886
FRCC2	7,42	3,598	,872	,761	,840
FRCC3	7,39	3,988	,798	,651	,903

Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para FRCC sin revertidas

5.2.2.3. Escala autoeficacia en el rol a desarrollar (RBSE)

Para medir la percepción de la autoeficacia (RBSE), se hizo uso de la escala desarrollada por Parker (1998), la cual proporcionaba un valor de alpha de Cronbach de 0.96.

Dado que durante el diseño de la escala se observó que, para los entrevistados que conformaban el grupo de “jueces”, el conjunto de los ítems propuestos no parecían ser generalistas para cualquier sector/profesión, se optó por tomar cinco de los diez iniciales. Esta reducción en el número de ítems también aparece en otros estudios (ej.: Strauss, Griffin y Rafferty, 2009; Griffin, Parker y Mason, 2010), aunque con criterios de selección diferentes.

RBSE: autoeficacia en el rol a desarrollar	
RBSE1.	Presentar información a un grupo de compañeros
RBSE2.	Ayudar a fijar objetivos en mi área.
RBSE3.	Diseñar nuevos procedimientos para mi trabajo.
RBSE4.	Contactar con gente de fuera de la organización (por ejemplo, clientes) para discutir sobre problemas.
RBSE5.	Analizar un problema a largo plazo para encontrar una solución.

Tabla 24. Escala para la autoeficacia en el rol (RBSE)

Los resultados proporcionaron una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin meritoria, y unos resultados en la prueba de esfericidad de Bartlett que permitían proseguir con el análisis factorial exploratorio.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,870
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1988,946
	gl	10
	Sig.	,000

Tabla 25. KMO y prueba de Barlett para RBSE

El análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores superiores a 0.5, así como la existencia de una única componente que explicaba el 73,42% de la varianza, confirmando de este modo de un modo aceptable la validez del cuestionario.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
RBSE1	1,000	,706
RBSE2	1,000	,799
RBSE3	1,000	,765
RBSE4	1,000	,644
RBSE5	1,000	,756

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,671	73,420	73,420	3,671	73,420	73,420
2	,516	10,326	83,746			
3	,328	6,551	90,297			
4	,271	5,415	95,713			
5	,214	4,287	100,000			

Tabla 26. Comunalidades y varianza para RBSE

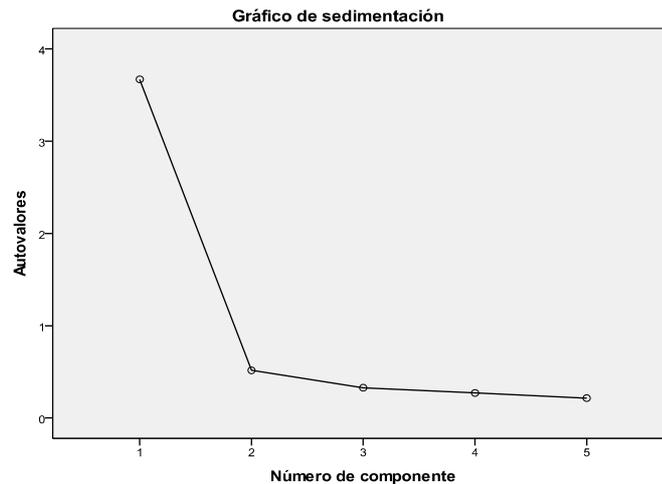


Figura 28. Gráfico de sedimentación para RBSE

El estudio de fiabilidad mostró un Alfa de Cronbach excelente de valor 0,909. Así mismo, los estadísticos del elemento mostraron que la eliminación de cualquier ítem no provocaba ninguna alteración significativa.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,906	,909	5

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RBSE1	16,52	9,308	,744	,600	,890
RBSE2	16,62	8,759	,817	,705	,874
RBSE3	16,60	9,252	,792	,643	,881
RBSE4	16,80	8,788	,699	,527	,903
RBSE5	16,61	9,153	,792	,645	,880

Tabla 27. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para RBSE

5.2.2.4. Escala consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador

Para la medición de las subcomponentes de apoyo (SUP) y desarrolladora (DEV) de la consideración individualizada del liderazgo transformacional, se tomó como base los ítems definidos por Rafferty y Griffin (2006), en los que se obtenían valores de alpha de Cronbach de 0.92 y 0.88 respectivamente. La siguiente tabla muestra estos ítems.

Consideración individualizada	
SUP: apoyo	
SUP1: tiene en cuenta mi estado personal cuando se han de llevar a cabo acciones que pueden afectarme.	
SUP2: tiene en cuenta mis necesidades personales.	
SUP3: cuando toma decisiones, se asegura que los intereses de los empleados son considerados.	
DEV: desarrollo	
DEV1: anima al personal a su cargo a mejorar sus habilidades profesionales.	
DEV2: sugiere la realización de actividades/formación para mejorar las habilidades de los empleados en el trabajo.	
DEV3: ayuda a los empleados a mejorar su rendimiento en el trabajo.	

Tabla 28. Escala de las subcomponentes de la consideración individualizada: liderazgo de apoyo y desarrollador.

Los resultados para la subcomponente de apoyo, denotaron que tanto la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, como la prueba de esfericidad de Bartlett, daban valores aceptables para proseguir con el análisis factorial exploratorio.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,749
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	1366,245
Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 29. KMO y prueba de Bartlett para el liderazgo de apoyo (SUP)

Por su parte, el análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores superiores a 0.5, así como la existencia de una única componente que explicaba el 86,35% de la varianza.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
SUP1	1,000	,863
SUP2	1,000	,895
SUP3	1,000	,833

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,590	86,350	86,350	2,590	86,350	86,350
2	,254	8,474	94,824			
3	,155	5,176	100,000			

Tabla 30. Comunalidades y varianza para SUP

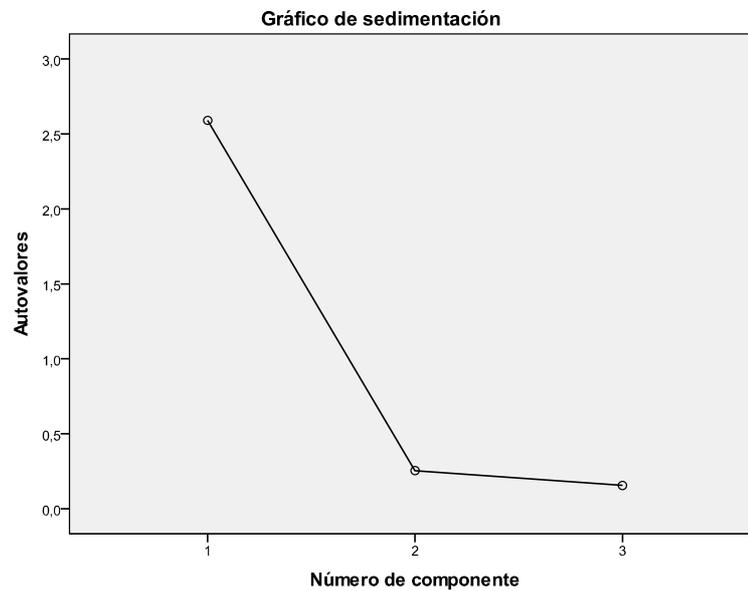


Figura 29. Gráfico de sedimentación para SUP

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Finalmente, el estudio de fiabilidad mostró un valor de Alfa de Cronbach de 0.921, siendo excelente, así como unos estadísticos del elemento que mostraban que la eliminación de cualquier ítem no provocaba ninguna alteración significativa en el valor de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,921	,921	3

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
SUP1	6,54	4,748	,838	,721	,886
SUP2	6,59	4,704	,872	,765	,858
SUP3	6,65	4,799	,807	,658	,911

Tabla 31. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para SUP

En el caso de la subcomponente desarrolladora, los resultados fueron semejantes confirmando la validez de la escala. Las tablas siguientes denotan estos resultados.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,763
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1386,884
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 32. KMO y prueba de Barlett para el liderazgo desarrollador (DEV)

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
DEV1	1,000	,867
DEV2	1,000	,859
DEV3	1,000	,883

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,609	86,963	86,963	2,609	86,963	86,963
2	,215	7,164	94,126			
3	,176	5,874	100,000			

Tabla 33. Comunalidades y varianza para DEV

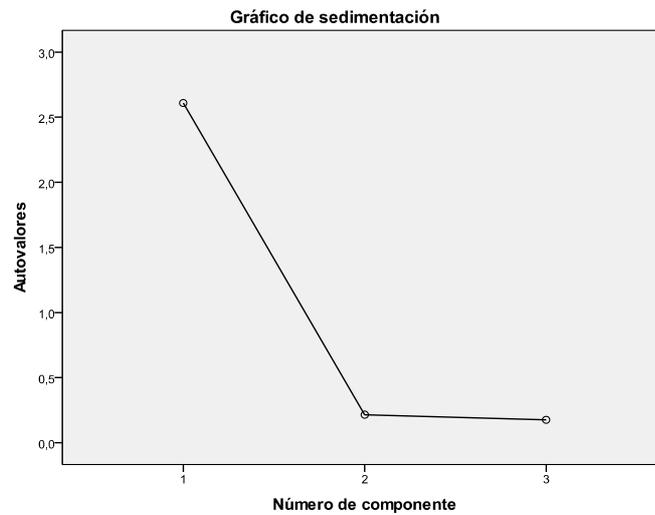


Figura 30. Gráfico de sedimentación para DEV

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,925	3

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DEV1	6,64	4,752	,844	,714	,894
DEV2	6,65	4,701	,836	,701	,900
DEV3	6,77	4,619	,861	,742	,880

Tabla 34. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para DEV

Una vez realizados los análisis correspondientes para ambas escalas, se valoró mediante análisis factorial confirmatorio la aceptabilidad de esta en cuanto a dos subcomponentes, así como la posible incursión de correlaciones entre errores.

Los resultados del AFC para un único factor, confirmaron que no era aceptable su uso dado que el ajuste del modelo fue insatisfactorio tal y como se denota en las siguientes figura y tablas.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

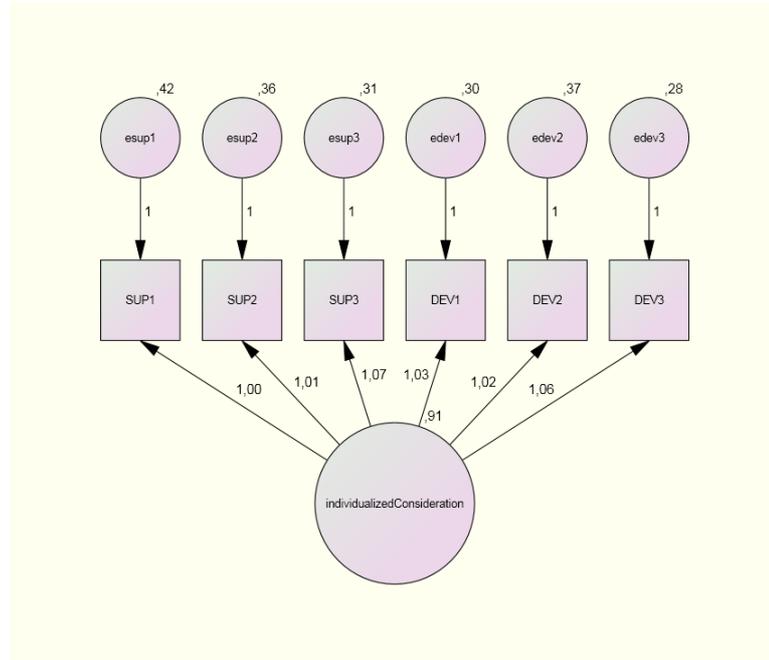


Figura 31. Modelo para el AFC de la consideración individualizada

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	334,936	9	,000	37,215
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	3460,616	15	,000	230,708

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,062	,821	,583	,352
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,820	,267	-,026	,191

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,903	,839	,906	,842	,905
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,245	,223	,268	,000
Independence model	,618	,601	,636	,000

Tabla 35. Estadísticos de ajuste para la consideración individualizada

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Por este motivo, se evaluó la escala mediante dos factores, o dimensiones, tal y como inicialmente se había propuesto. El resultado denotó mejoría y al mismo tiempo la posible incursión de correlaciones entre errores.

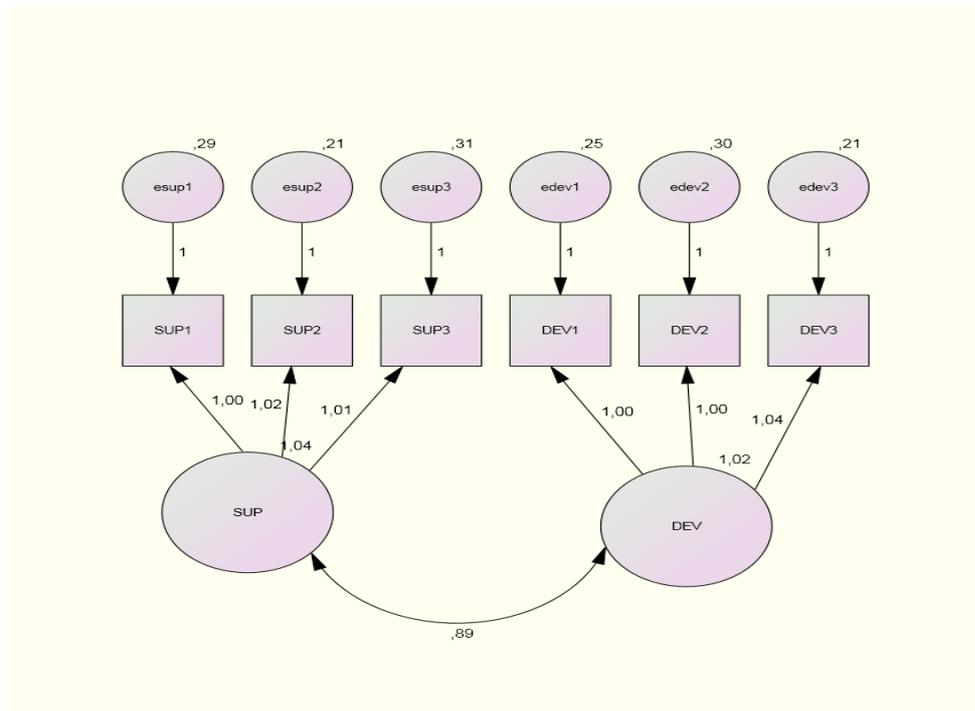


Figura 32. Modelo para el AFC de la consideración individualizada en dos factores

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	95,156	8	,000	11,895
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	3460,616	15	,000	230,708

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,036	,949	,865	,361
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,820	,267	-,026	,191

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,973	,948	,975	,953	,975
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,135	,111	,160	,000
Independence model	,618	,601	,636	,000

Tabla 36. Estadísticos de fiabilidad para la consideración individualizada con dos subcomponentes (SUP y DEV)

El estudio de los índices de modificación permitió observar posibles correlaciones entre errores que anteriormente no se habían tenido en cuenta⁶.

	M.I.	Par Change
esup1 <--> esup3	14,403	-,057
esup1 <--> esup2	22,384	,062

Tabla 37. Índices de modificación para SUP y DEV

A partir de los resultados obtenidos, se evaluó la correlación entre errores de la subdimensión SUP, concretamente: eSUP1-eSUP3, y eSUP1-eSUP2. Esta inclusión aparecía como viable por pertenecer a la misma dimensión y tener significados análogos.

⁶ Ver tabla en anexo 1

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

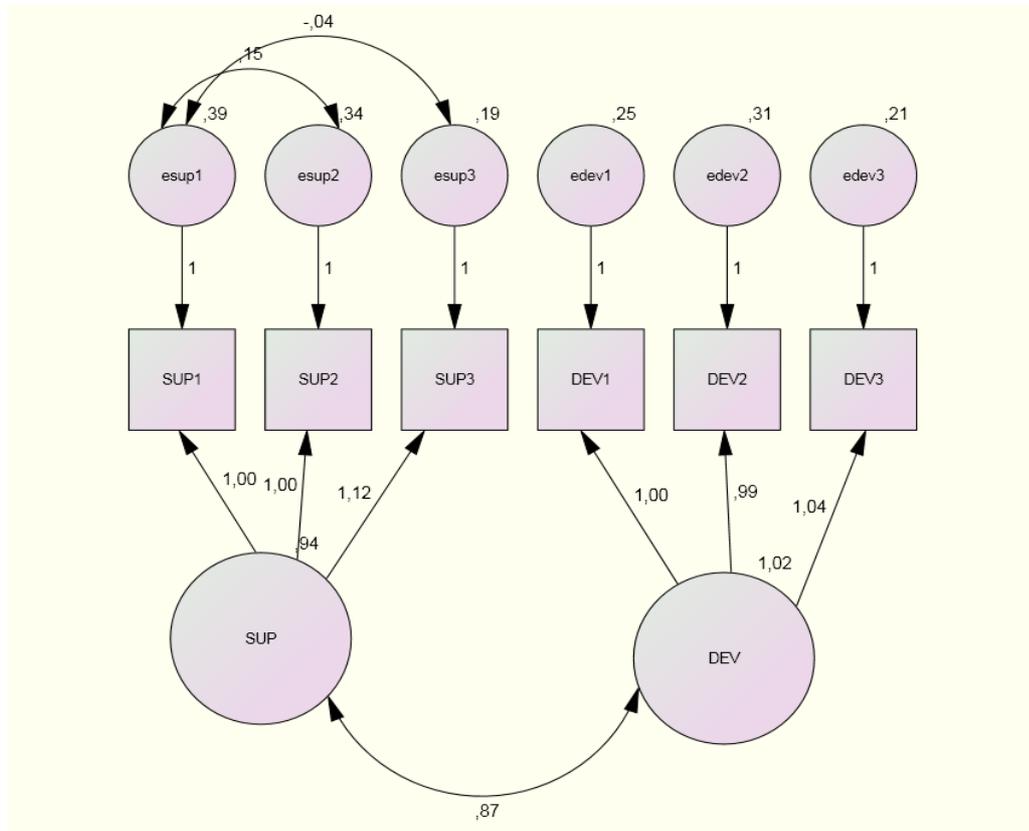


Figura 33. Modelo para AFC de SUP y DEV con correlación entre errores

Los resultados del AFC permitieron confirmar un ajuste del modelo de la escala mejorado respecto a los anteriores.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	30,517	6	,000	5,086
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	3460,616	15	,000	230,71

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,014	,984	,945	,281
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,820	,267	-,026	,191

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,991	,978	,993	,982	,993
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,082	,055	,113	,028
Independence model	,618	,601	,636	,000

Tabla 38. Estadísticos de bondad de ajuste para SUP y DEV con correlación entre errores

5.2.2.5. Escala clima psicológico organizativo innovador

Los ítems del clima psicológico organizativo innovador se desarrollaron a partir de la escala propuesta por Scott y Bruce (1994). En esta se proponen dos subdimensiones: soporte hacia la innovación (CLIMSUP; alpha de Cronbach 0.92, 16 ítems) y disponibilidad de recursos (CLIMRESOURCE; alpha de Cronbach 0.77, 6 ítems).

Para Scott y Bruce (1994), el soporte a la innovación (CLIMSUP - factor 1), mide el grado en que los individuos ven a la organización como abierta hacia el cambio, que apoya a las nuevas ideas de los miembros que la componen, y que es tolerante con la diversidad de estos últimos. Por contra, la disponibilidad o suministro de recursos (CLIMRESOURCE - factor 2) mostraba aquel suministro de recursos que los individuos percibían como adecuados para la innovación en la organización.

Dado que en los primeros análisis realizados se volvió a observar el efecto inverso de codificación (anteriormente mencionado para el caso de FRCC), se extrajeron los ítems revertidos que presentaba el cuestionario inicial para evitarlo. De este modo, solo se analizaron las variables: CLIM1, CLIM2, CLIM3, CLIM6, CLIM10, CLIM14, CLIM15, CLIM16, CLIM19, CLIM20, y CLIM21, las cuales se muestran agrupadas en la siguiente tabla, en los dos factores propuestos por la escala inicial.

Clima Organizativo Innovador	
soporte hacia la innovación	
CLIM01	En mi organización se fomenta la creatividad.
CLIM02	En mi organización se respeta la capacidad creativa en el trabajo.
CLIM03	Aquí se nos permite intentar resolver un mismo problema de formas diferentes.
CLIM06	Puedo describir mi organización como flexible y capaz de adaptarse a los cambios continuamente.
CLIM10	Esta organización es abierta y receptiva al cambio.
CLIM20	El sistema retributivo promueve la innovación y premia los innovadores.
CLIM21	Esta organización reconoce públicamente a las personas que aportan innovación.
disponibilidad de recursos	
CLIM14	En mi organización se proporcionan recursos para el desarrollo de nuevas ideas.
CLIM15	En esta organización se destinan los recursos adecuados a la innovación.
CLIM16	Tenemos suficiente tiempo disponible para llevar a cabo nuevas ideas.
CLIM19	Esta organización me ofrece tiempo dentro de mi jornada laboral para buscar nuevas ideas.

Tabla 39. Escala clima organizativo innovador (CLIM). Subcomponentes de soporte y recursos.

El análisis de la escala global, ofreció unos resultados estadísticos que mostraron una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin muy buena, y una prueba de esfericidad de Bartlett aceptable.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,928
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	5645,637
Bartlett	gl	55
	Sig.	,000

Tabla 40. KMO y prueba de Barlett para clima organizativo innovador (CLIM)

Del mismo modo, el análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores superiores a 0,5, así como la existencia de una única componente que explicaba el 65,83% de la varianza.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
CLIM1	1,000	,791
CLIM2	1,000	,823
CLIM3	1,000	,697
CLIM6	1,000	,703
CLIM10	1,000	,700
CLIM14	1,000	,756
CLIM15	1,000	,704
CLIM16	1,000	,720
CLIM19	1,000	,767
CLIM20	1,000	,787
CLIM21	1,000	,738

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,241	65,831	65,831	7,241	65,831	65,831	4,300	39,087	39,087
2	,945	8,587	74,418	,945	8,587	74,418	3,886	35,330	74,418
3	,539	4,900	79,318						
4	,459	4,168	83,486						
5	,436	3,962	87,448						
6	,355	3,224	90,671						
7	,272	2,474	93,145						
8	,261	2,376	95,521						
9	,198	1,801	97,322						
10	,172	1,567	98,888						
11	,122	1,112	100,000						

Tabla 41. Comunalidades y varianza para CLIM

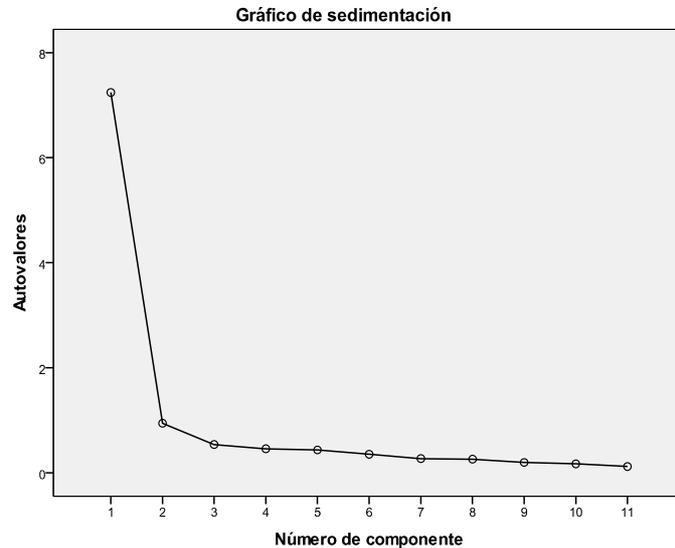


Figura 34. Gráfico de sedimentación para CLIM

Todo y estos resultados, se forzó a dos componentes para observar la distribución de los ítems, siguiendo la propuesta de Scott y Bruce (1994) y el criterio de Carretero-Dios y Pérez (2005) que indica que en el caso de constructos multicomponente, definidos por varias facetas que se postulan como elementos a considerar aisladamente, resulta totalmente inadecuado calcular el alpha de Cronbach para el total de la escala.

Forzando a dos componentes (soporte –CLIMSUP- y recursos –CLIMRESOURCE-), el resultado señalado por la matriz de componentes rotados, indicó que los ítems CLIM14 y CLIM15 ofrecían un peso poco elevado, mientras que el resto quedaban claramente posicionados. Así mismo, se denotó que esta clasificación de los ítems no coincidía con la propuesta por Scott y Bruce (1994). El factor 2 hallado por la escala traducida incluía los ítems CLIM20 y CLIM21 que en la escala original eran situados en el factor 1.

	1- soporte	2- recursos
CLIM1	,813	,360
CLIM2	,844	,333
CLIM3	,807	,215
CLIM6	,728	,416
CLIM10	,731	,407
CLIM14	,638	,591
CLIM15	,567	,618
CLIM16	,297	,795
CLIM19	,348	,804
CLIM20	,259	,848
CLIM21	,454	,730

Tabla 42. Matriz de componentes rotados para CLIM con dos factores

A partir de estos resultados, y teniendo en cuenta el contexto en el que esta investigación se sitúa (territorio español), aparecía como probable que el ítem CLIM20 traducido como “El sistema retributivo promueve la innovación y premia los innovadores” se incluyese en el factor 2 si se situaba el sistema retributivo dentro de los recursos ofrecidos y no del soporte percibido. Del mismo modo, el ítem CLIM21 aunque se situaba en el factor 2, no parecía coherente introducirlo en este teniendo en cuenta que en la traducción del ítem: “Esta organización reconoce públicamente a las personas que aportan innovación”, surgía el vocablo “reconocimiento personal”, situado más en una componente de soporte que en una de recursos.

Ante estos resultados, finalmente se redujo a tres ítems el número de variables observadas para cada uno de los factores anteriormente citados, manteniendo la fiabilidad adecuada de consistencia interna (Cook et al., 1981). En el caso del factor 1 (soporte) se escogió aquellos con mayor peso factorial. La nueva escala quedó como refleja la siguiente tabla.

CLIM: Clima organizativo innovador
Factor 1: soporte a la innovación
CLIM01. En mi organización se fomenta la creatividad.
CLIM02. En mi organización se respeta la capacidad creativa en el trabajo.
CLIM03. Aquí se nos permite intentar resolver un mismo problema de formas diferentes.
Factor 2: disponibilidad de recursos
CLIM16. Tenemos suficiente tiempo disponible para llevar a cabo nuevas ideas.
CLIM19. Esta organización me ofrece tiempo dentro de mi jornada laboral para buscar nuevas ideas.
CLIM20. El sistema retributivo promueve la innovación y premia los innovadores.

Tabla 43. Escala para CLIM modificada y dos factores

Seleccionados los ítems a utilizar, se realizó el estudio de fiabilidad y validez de esta. Los resultados para el Factor 1 (CLIMSUP): soporte a la innovación (variables CLIM1 CLIM2 CLIM3), mostraron que tanto la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, como la prueba de esfericidad de Bartlett, daban valores aceptables para proseguir con el análisis factorial exploratorio.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,698
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	1214,268
Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 44. KMO y prueba de Barlett para CLIMSUP

El análisis de componentes principales proporcionó comunalidades que ofrecían valores superiores a 0.5, así como la existencia de una única componente que explicaba el 82,31% de la varianza, confirmando la validez del cuestionario.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
CLIM1	1,000	,857
CLIM2	1,000	,890
CLIM3	1,000	,723

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,470	82,317	82,317	2,470	82,317	82,317
2	,396	13,187	95,503			
3	,135	4,497	100,000			

Tabla 45. Comunalidades y varianza para CLIMSUP

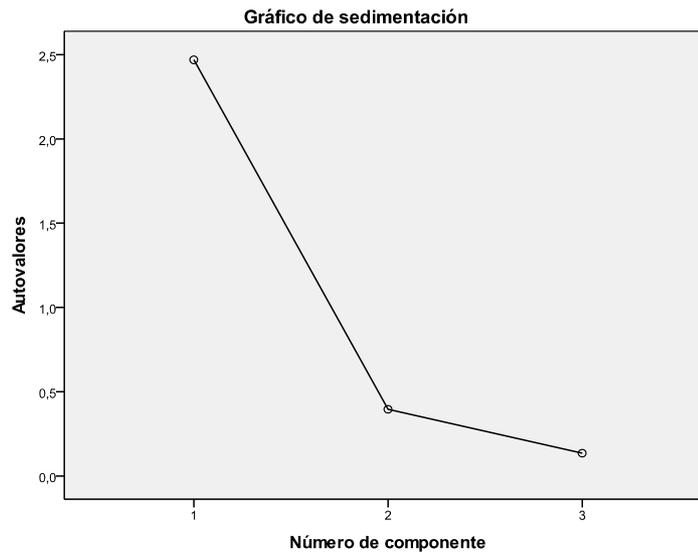


Figura 35. Gráfico de sedimentación para CLIMSUP

Finalmente, el estudio de fiabilidad mostró un valor de Alfa de Cronbach de 0.892, y que los estadísticos del elemento mostraron que la eliminación de cualquier ítem no provocaba ninguna alteración significativa en el valor de Alfa de Cronbach.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,892	3

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CLIM1	6,75	4,106	,824	,747	,816
CLIM2	6,63	4,102	,862	,775	,780
CLIM3	6,48	5,062	,692	,488	,926

Tabla 46. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CLIMSUP

Para el caso del factor 2 propuesto (CLIMRESOURCE): disponibilidad de recursos (variables CLIM16, CLIM19, CLIM20), los resultados fueron semejantes, tal y como se observa en las siguientes tablas y figura.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,729
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	882,750
Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 47. KMO y prueba de Barlett para CLIMRESOURCE

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
CLIM16	1,000	,772
CLIM19	1,000	,829
CLIM20	1,000	,769

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,369	78,978	78,978	2,369	78,978
2	,367	12,245	91,224			
3	,263	8,776	100,000			

Tabla 48. Comunalidades y varianza para CLIMRESOURCE

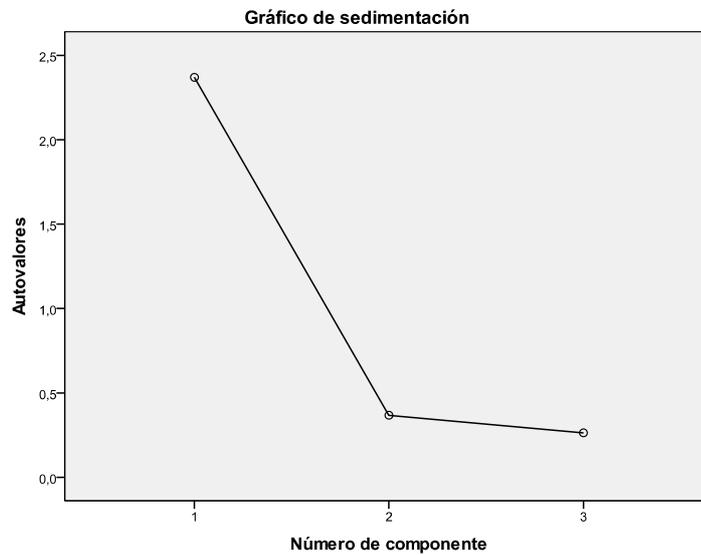


Figura 36. Gráfico de sedimentación para CLIMRESOURCE

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,866	,867	3

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CLIM16	5,59	5,287	,726	,540	,828
CLIM19	5,62	4,869	,786	,618	,773
CLIM20	5,87	4,814	,725	,535	,831

Tabla 49. Estadísticos de fiabilidad y total-elemento para CLIMRESOURCE

Analizadas las subescalas, se evaluó la validez de la propuesta de establecer dos subdimensiones para el clima organizativo. En primer lugar, se evaluó la bondad de ajuste para una única dimensión observando, a través de esto, que era necesario mejorar el modelo.

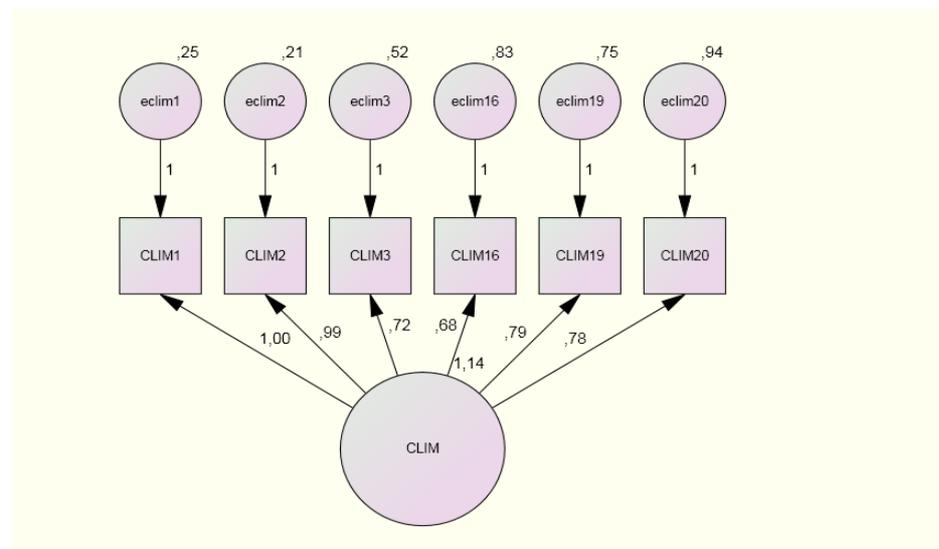


Figura 37. Modelo para AFC de CLIM

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	435,157	9	,000	48,351
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	2449,003	15	,000	163,267

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,148	,780	,486	,334
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,705	,354	,095	,253

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,822	,704	,825	,708	,825
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,281	,259	,303	,000
Independence model	,520	,502	,537	,000

Tabla 50. Estadísticos de bondad de ajuste para CLIM

Por este motivo, se evaluó la dimensionalidad del clima organizativo en las dos subdimensiones propuestas: CLIMSUP y CLIMRESOURCE, tal y como se habían introducido inicialmente. Ofreciendo un mejor ajuste para el modelo de dos dimensiones que para el de una única, así como la no existencia de correlaciones entre errores, plausible de ser introducida en el modelo modificado⁷.

⁷ Ver tabla en anexo 2

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

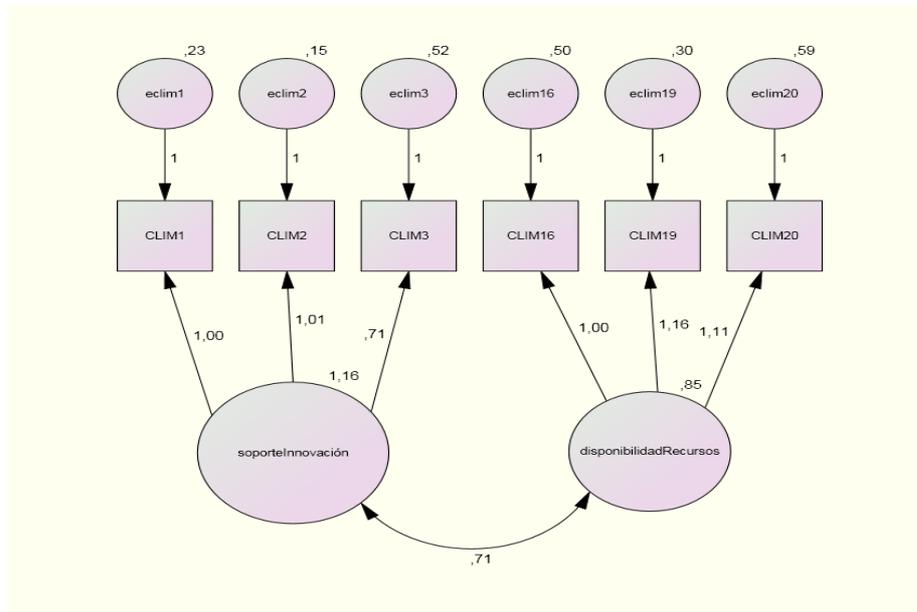


Figura 38. Modelo para AFC de CLIMSUP y CLIMRESOURCE

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPA R	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	25,457	8	,001	3,182
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	2449,003	15	,000	163,267

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,024	,986	,964	,376
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,705	,354	,095	,253

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,990	,981	,993	,987	,993
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,060	,035	,087	,229
Independence model	,520	,502	,537	,000

Tabla 51. Estadísticos de bondad de ajuste para CLIMSUP y CLIMRESOURCE

5.3. Evaluación del modelo

La evaluación del modelo propuesto, se realizó a través del análisis del modelo especificado a partir de contrastar la teoría con los datos empíricos mediante pruebas de significación. El modelo a evaluar, establecido a partir de la teoría desarrollada en los capítulos precedentes, es el que denota la siguiente figura.

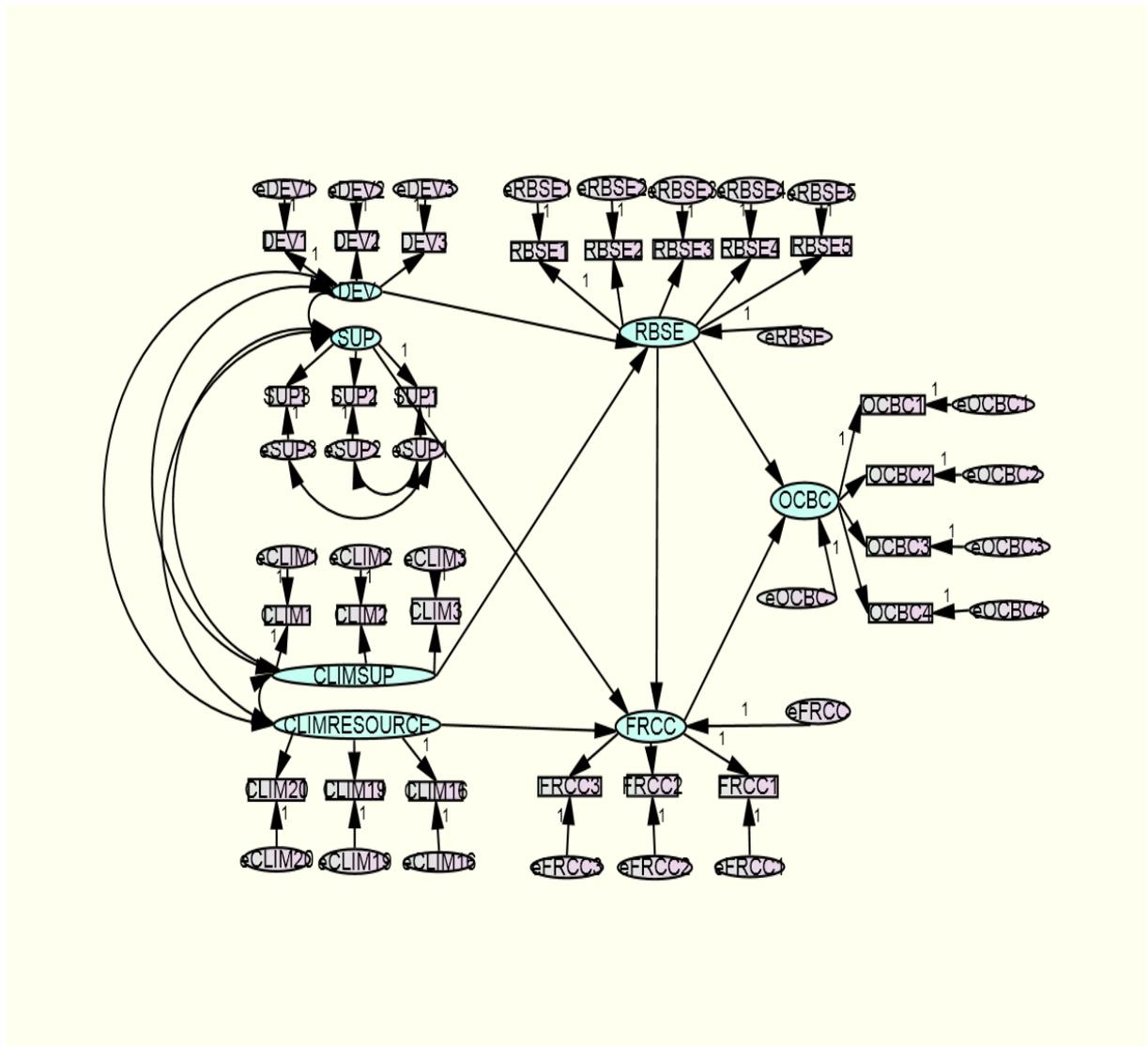


Figura 39. Modelo SEM a evaluar

Las relaciones entre constructos y cargas entre ellos se muestra en la siguiente figura y tabla.

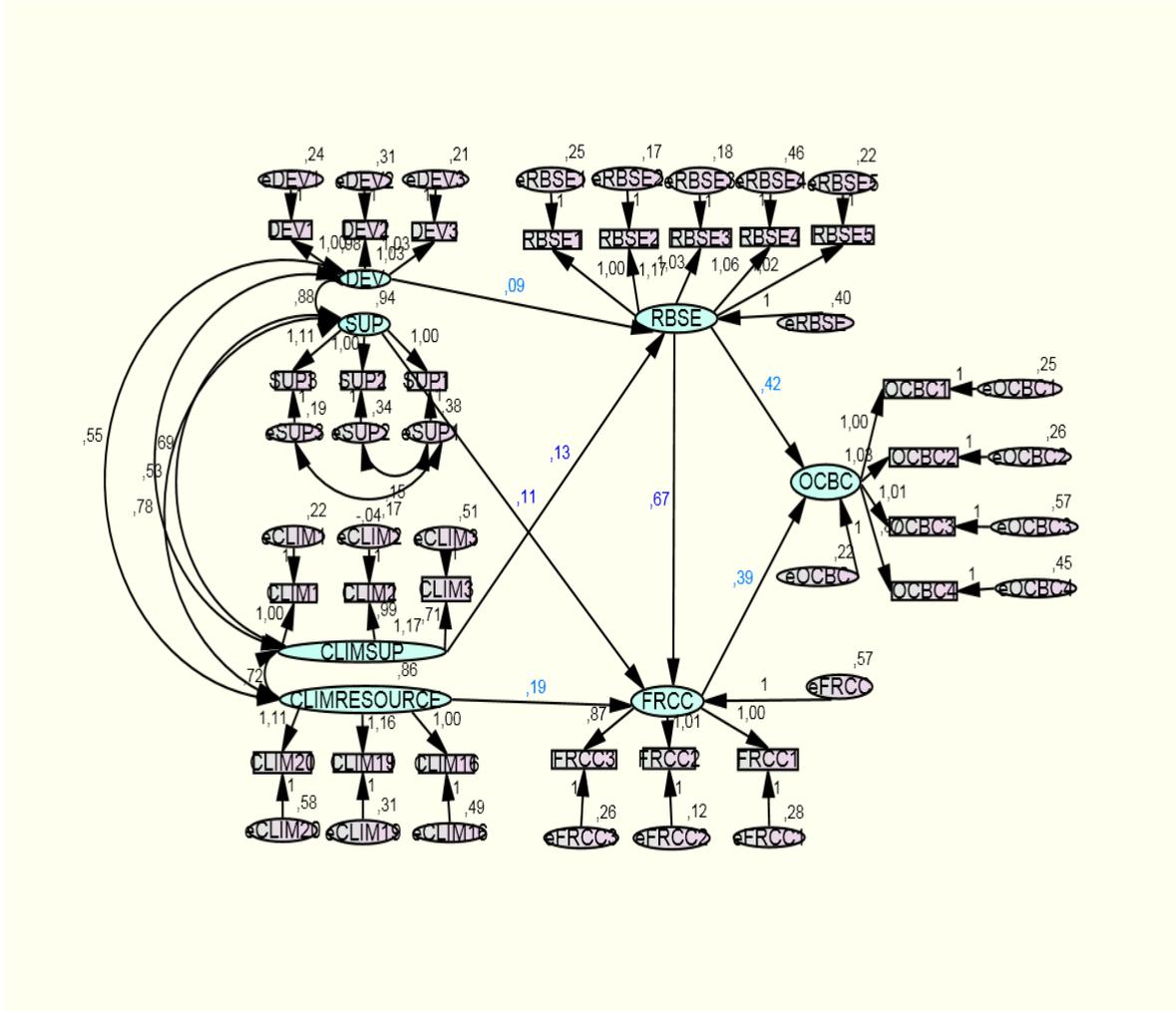


Figura 40. Modelo SEM con cargas entre variables

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
RBSE <--- DEV	,094	,042	2,257	,024 par_16
RBSE <--- CLIMSUP	,127	,039	3,231	,001 par_28
FRCC <--- CLIMRESOURCE	,188	,051	3,719	*** par_17
FRCC <--- SUP	,110	,047	2,333	,020 par_31
FRCC <--- RBSE	,671	,060	11,281	*** par_32
OCBC <--- FRCC	,392	,034	11,550	*** par_15
OCBC <--- RBSE	,422	,048	8,861	*** par_27

Tabla 52. Pesos de regresión para el modelo propuesto

Los datos obtenidos denotan la validez de todas las hipótesis planteadas. Las estimaciones de los pesos de regresión indican que el peso de regresión para DEV en la predicción de RBSE, así como de SUP en la predicción de FRCC, es significativamente distinto de cero a nivel 0'05, y que el peso de regresión para CLIMSUP en la predicción de RBSE es significativamente distinto de cero en el nivel 0'001.

Una vez estimado un modelo se evaluó su calidad. Para ello se utilizaron los estadísticos de bondad de ajuste. Para el modelo propuesto, los datos de ajuste obtenidos mediante AMOS proporcionaron unos criterios de ajuste que podían considerarse aceptables exceptuando el valor de AGFI, que todo y aproximarse a 0.9, no consiguió obtener el valor deseado.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	63	632,956	237	,000	2,671
Saturated model	300	,000	0		
Independence model	24	11800,773	276	,000	42,756

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	,919	,897	,726
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,453	,205	,136	,188

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,946	,938	,966	,960	,966
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,048	,058	,179
Independence model	,264	,260	,268	,000

Tabla 53. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo

El índice AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) se trata de una medida de la variabilidad explicada por el modelo. Tiene la ventaja de ser menos sensible al tamaño de la muestra, a la vez que penaliza a los modelos que obtienen mejor ajuste a expensas de un menor número de grados de

libertad (menos parsimonia, y más parámetros libres). Aunque se consideran valores aceptables los superiores a 0.85, el problema que plantea es que su distribución es desconocida, por lo que se aconseja la comparación de diferentes modelos entre sí⁸. Bajo esta última consideración, era posible argumentar que el modelo propuesto es aceptable para la validación de las hipótesis planteadas. Todo y esto, se consideró necesario valorar la modificación del modelo para optimizar la bondad del ajuste (Batista-Foguet, Coenders y Alonso 2004).

⁸ Tanto el AGFI como el Parsimonious Goodness Fit Index (PGFI) se consideran índices de parsimonia y pretenden penalizar a los modelos que obtienen mejor ajuste a expensas de un menor número de grados de libertad (más parámetros libres). La inclusión de estos índices es problemática, ya que aunque la parsimonia es deseable, los modelos correctos y con significado conceptual no tienen por qué ser parsimoniosos. (McDonald y Marsh, 1990; Mulaik et al., 1989)

5.4. Reformulación del modelo

Para Arias (2008) han de tenerse en cuenta dos tipos de errores de especificación: a) errores de especificación interna (por omisión de parámetros relevantes o inclusión de parámetros irrelevantes) y b) errores de especificación externa (variables omitidas). Así mismo, para diagnosticar el modelo pueden seguirse dos vías: estadísticos residuales e índices de modificación.

En nuestro caso, se siguió la valoración de los índices de modificación. Estos índices muestran el decremento mínimo en el valor de χ^2 del modelo si un parámetro fijo se hiciera libre y se volviera a estimar el modelo. Los valores suministrados por AMOS servirán para, en su caso, introducir modificaciones que mejoren el ajuste del modelo inicialmente planteado. Como denotan Batista-Foguet, Coenders y Alonso (2004), diversos autores aconsejan introducir sólo las modificaciones plausibles, de manera secuencial, reexaminando los resultados antes de efectuar la siguiente y empezar añadiendo parámetros significativos antes que eliminar los no significativos o los ítems poco válidos. En cualquier caso, debe tenerse presente que la modificación del modelo se ha basado en los resultados de una muestra concreta. Al considerar los índices de modificación, se observó la posible incursión de correlación entre errores. A partir de los datos proporcionados por AMOS se consideró la inclusión de la covarianza entre los errores eRBSE4 y eRBSE5⁹. Esta inclusión pareció oportuna al establecerse el vocablo “problemas” de la redacción de los dos ítems como la posible fuente de la correlación.

	M.I.	Par Change
eRBSE4 <--> eRBSE5	52,951	,107

Tabla 54. Índices de modificación para RBSE

Para la valoración de esta modificación, se realizó un análisis factorial confirmatorio de la autopercepción de la autoeficacia (RBSE). Los resultados denotaron la validez de una única dimensión, aunque aparecieron mejorables los estadísticos de ajuste AGFI y RMSEA.

⁹ Ver tabla en anexo 3

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

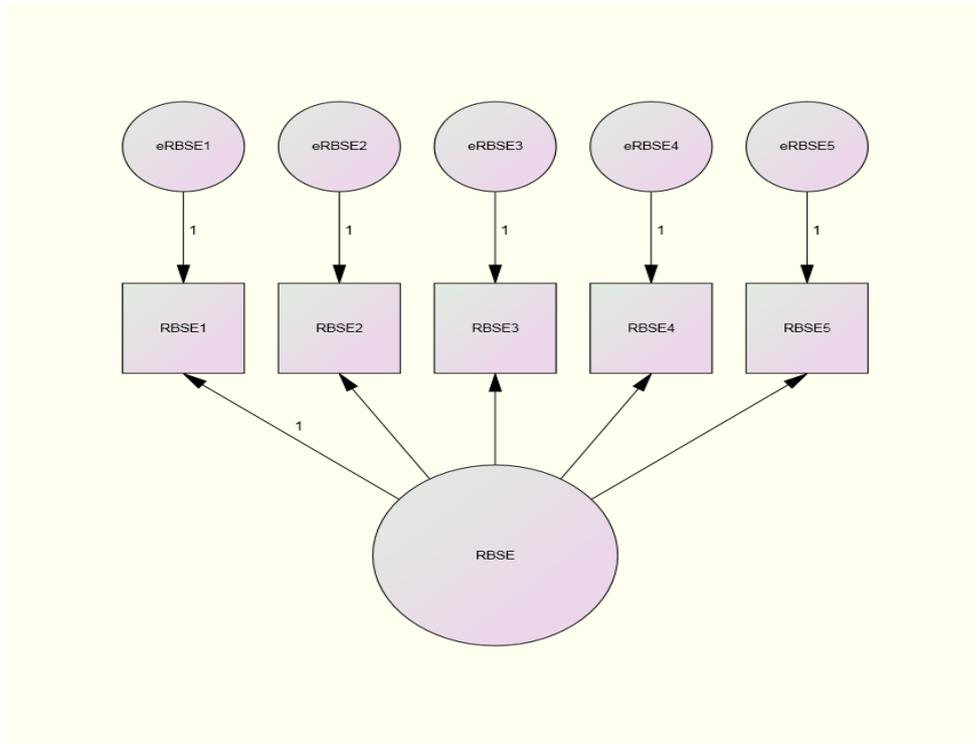


Figura 41. Modelo para AFC de RBSE

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	75,330	5	,000	15,066
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	1997,254	10	,000	199,725

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,027	,950	,850	,317
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,410	,358	,037	,239

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,962	,925	,965	,929	,965
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,153	,124	,184	,000
Independence model	,575	,554	,596	,000

Tabla 55. Estadísticos de bondad de ajuste para RBSE

Incluyendo la modificación señalada por AMOS, y considerada como factible, se obtuvo una mejora para la escala utilizada.

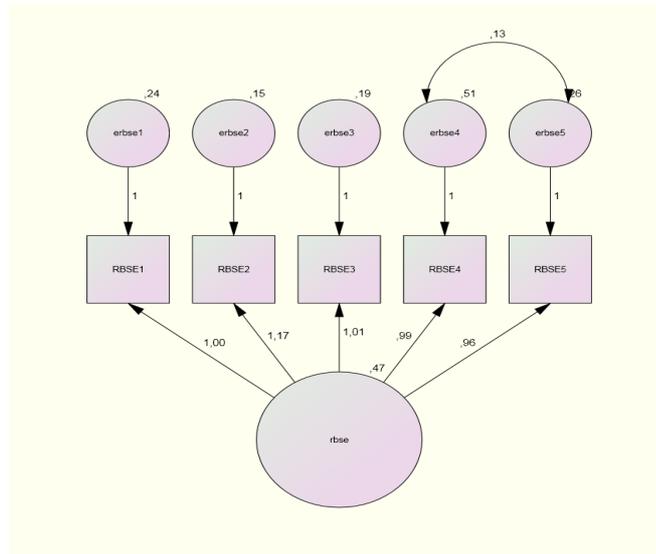


Figura 42. Modelo para AFC de RBSE con correlación entre errores

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	11	15,730	4	,003	3,933
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	1997,254	10	,000	199,725

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,011	,989	,960	,264
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,410	,358	,037	,239

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,992	,980	,994	,985	,994
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,070	,036	,108	,151
Independence model	,575	,554	,596	,000

Tabla 56. Estadísticos de bondad de ajuste para RBSE

Establecida la modificación del modelo inicial a partir del AFC de la escala propuesta para RBSE, se procedió nuevamente a la evaluación del modelo.

5.4.1. Evaluación del modelo modificado

La inserción de las modificaciones establecidas para las escalas anteriormente citadas, ofrecieron el modelo de análisis que se observa en la siguiente figura.

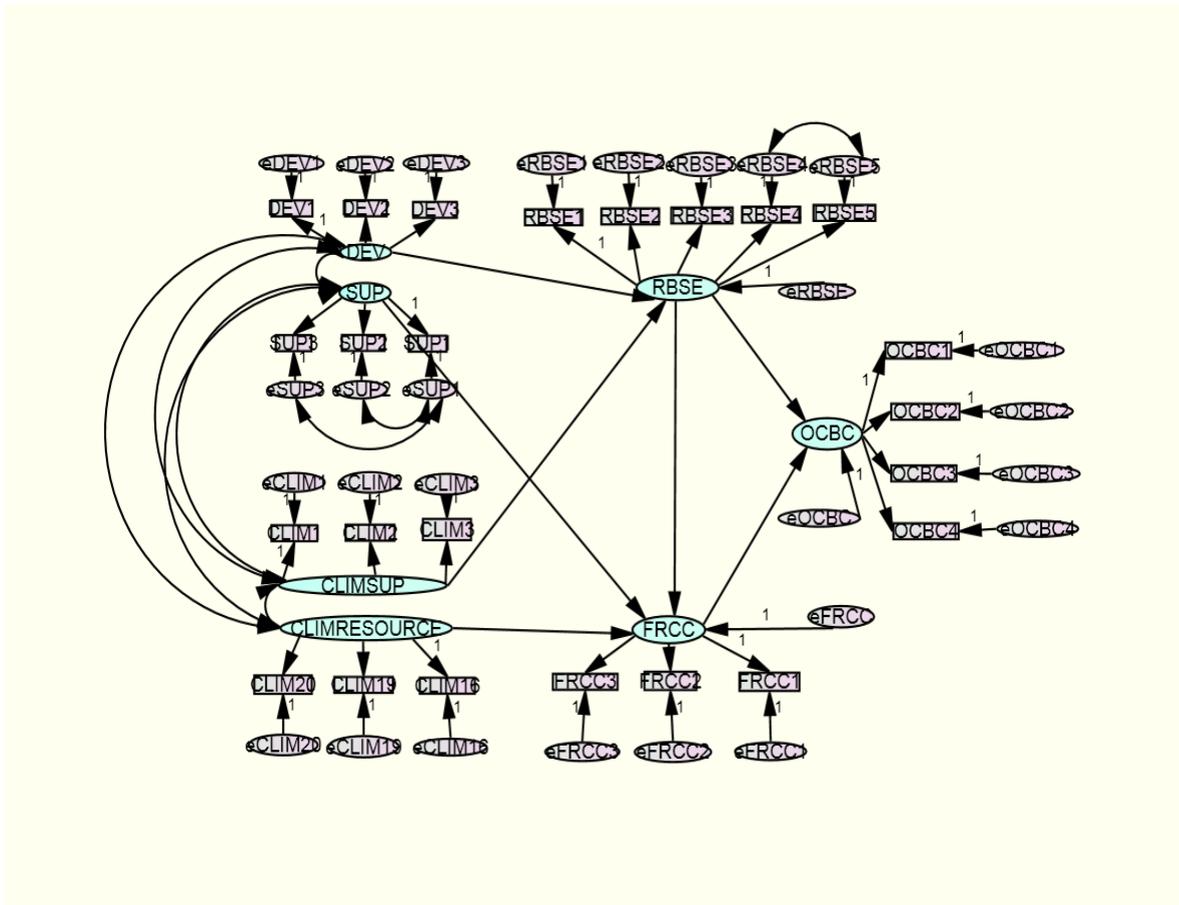


Figura 43. Modelo SEM modificado a evaluar

La inclusión de correlaciones entre errores mantuvo análogos los resultados obtenidos para los pesos de regresión mejorando el ajuste del modelo propuesto, tal y como denota la siguiente figura y tablas.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

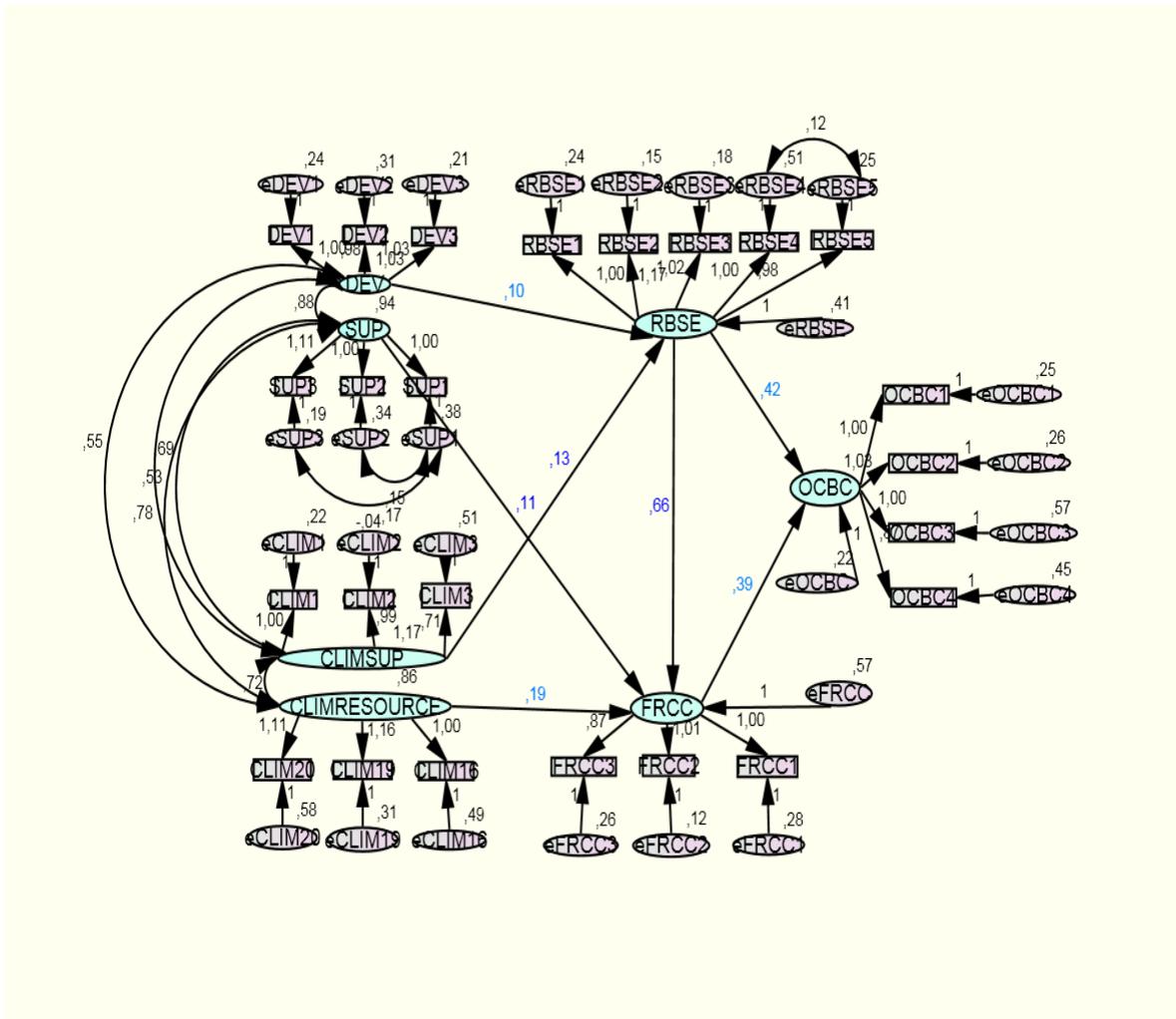


Figura 44. Modelo SEM modificado con cargas entre variables

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
RBSE <--- DEV	,097	,042	2,299	,022 par_16
RBSE <--- CLIMSUP	,126	,040	3,148	,002 par_28
FRCC <--- CLIMRESOURCE	,191	,051	3,771	*** par_17
FRCC <--- SUP	,109	,047	2,310	,021 par_31
FRCC <--- RBSE	,661	,059	11,239	*** par_32
OCBC <--- FRCC	,391	,034	11,559	*** par_15
OCBC <--- RBSE	,423	,047	8,996	*** par_27

Tabla 57. Pesos de regresión para el modelo modificado

Los datos obtenidos indicaron la existencia de validez de todas las hipótesis planteadas de igual forma que ocurría con el modelo inicial. Aunque mediante esta modificación se disminuyó la significación en el peso de regresión para CLIMSUP en la predicción de RBSE, tomando un nivel de 0'01, el ajuste del modelo denotó una mejora apareciendo el índice AGFI con un valor superior a 0'9, (siguiendo a Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller, 2003) tal y como muestra la siguiente tabla.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	64	574,565	236	,000	2,435
Saturated model	300	,000	0		
Independence model	24	11800,773	276	,000	42,756

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	,926	,905	,728
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,453	,205	,136	,188

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,951	,943	,971	,966	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

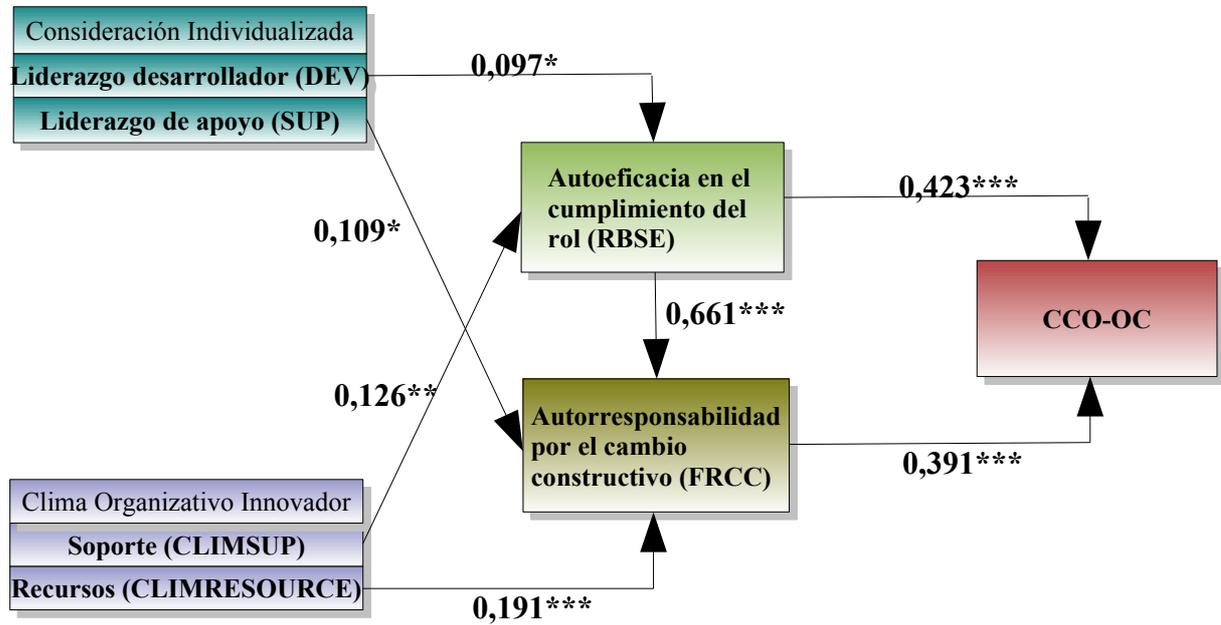
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,049	,044	,054	,637
Independence model	,264	,260	,268	,000

Tabla 58. Estadísticos de bondad de ajuste para el modelo modificado

Así pues, una vez comprobados los parámetros, el modelo final con las cargas entre variables es el que muestra la siguiente figura:

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.



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

RMR = 0,044 RMSEA = 0,049
 GFI = 0,926 AGFI = 0,905
 NFI = 0,951 RFI = 0,943
 IFI = 0,971 TLI = 0,966
 CFI = 0,971
 CMIN/DF = 2,435

Figura 45. Modelo reformulado con cargas entre variables

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las principales conclusiones de la investigación realizada, extrayendo algunas implicaciones teóricas para el mundo académico, y prácticas para el mundo de la empresa. Así mismo, se realiza un análisis de las limitaciones, para presentar finalmente algunas líneas de investigaciones futuras que se podrían impulsar a partir del presente estudio.

6.1. Conclusiones

La presente investigación propone un modelo que profundiza en los antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Varios autores (ej.: Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000) han incidido en la necesidad de identificar cada uno de los componentes que subyacen en el constructo de comportamientos de ciudadanía organizativa, y principalmente de aquel componente dirigido hacia el cambio constructivo, que hasta la fecha, ha recibido una atención más restringida en la literatura.

Aunque algunos autores han argumentado que el comportamiento proactivo es por definición extra-rol (Van Dyne y Lepine, 1998), otros han indicado que la clasificación de los comportamientos en intra-rol y extra-rol no es clara ya que depende de cómo los empleados interpretan el límite de su propio rol (Morrison, 1994). Así, desde esta perspectiva, no hay necesidad de limitar el comportamiento proactivo a la ciudadanía organizacional o a la conducta extra-rol (Bindl y Parker, 2010). Esta tendencia, ha llevado a sugerir investigaciones que se centren en las dinámicas que puedan ser generales y comunes a través de varios o todos los comportamientos proactivos (Crant, 2000; Parker, 2000; Rank, Pace, y Frese, 2004), en pro del interés en identificar patrones comunes en la naturaleza, antecedentes, procesos y consecuencias de éstos (Grant y Ashford, 2008). Así, parece adecuado desarrollar un marco general que especifique la naturaleza y las dimensiones de la conducta proactiva, intra-rol o extra-rol, así como los factores contextuales que conjuntamente con la disposición individual fomentan un comportamiento proactivo a través de los mecanismos psicológicos bajo los cuales estos factores ejercen su influencia (Grant y Ashford, 2008).

La presente investigación analiza las subdimensiones de la consideración individualizada de liderazgo transformacional y el clima psicológico organizativo innovador, como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Concretamente, evalúa el proceso de mediación que los estados cognitivos motivacionales autoeficacia en el cumplimiento del rol (RBSE) y autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC), ejercen sobre las componentes desarrolladora y de apoyo de la consideración individualizada del liderazgo transformacional, así como de las subcomponentes de soporte y de recursos del clima psicológico organizativo innovador.

Las hipótesis planteadas han permitido introducir qué tipo de liderazgo permite inducir actitudes de orientación hacia el cambio. Concretamente, se ha podido observar que un tipo de liderazgo centrado en procurar el desarrollo profesional de los subordinados (liderazgo desarrollador), aporta una valoración de la autoeficacia en el cumplimiento del rol que permite la consecución de comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Así mismo, un liderazgo de apoyo ofrecerá al individuo las bases para autorresponsabilidad por el cambio constructivo que le permitirán realizar comportamientos de ciudadanía organizativa, aunque únicamente si existe por parte del individuo un sentimiento de autoeficacia en el cumplimiento del rol. Así, los resultados obtenidos muestran que la relación entre el liderazgo, concretamente la componente consideración individualizada, y los comportamientos orientados al cambio no es directa sino que está mediada por los estados cognitivo-motivacionales que el individuo presente.

Así mismo, la investigación denota que el contexto organizativo en el que interactúan líder y seguidor, concretamente el clima psicológico organizativo innovador de disponibilidad de recursos y de soporte que el individuo percibe, actúan de forma diferente para la consecución de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. La disponibilidad de recursos afectará a través de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo, mientras que un clima de soporte lo hará a través de la autoeficacia en el cumplimiento del rol.

Aparecen pues el liderazgo de apoyo y el clima que proporciona recursos como precursores de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo, y el liderazgo desarrollador y el clima de soporte como los de la autoeficacia en el cumplimiento del rol.

Los resultados proporcionan soporte a todas las hipótesis planteadas en esta investigación, indicando que la relación entre el liderazgo y los comportamientos ciudadanos organizativos orientados al cambio está mediada por los estados cognitivos-motivacionales del individuo. La relación con el líder, mediante la componente desarrolladora, y un clima psicológico organizativo innovador, mediante el soporte a la innovación, proporcionará al individuo un estado de autoeficacia en el rol que le llevarán a acometer comportamientos de ciudadanía organizativa. Así mismo, un clima en el que se proporcionen recursos, y un liderazgo de apoyo proporcionarán la base para la autorresponsabilidad por el cambio constructivo, que a su vez también le llevarán a acometer comportamientos de ciudadanía organizativa. Así pues, tanto liderazgo como clima organizativo llevan al individuo a sentirse capaz de poder hacer y tener motivos para ello.

Estos resultados están en línea con otras investigaciones, que han confirmado relaciones de mediación entre liderazgo y comportamientos de ciudadanía organizativa (e. j.: Wang et al., 1995). Así mismo, manifiesta el hecho de que dos facetas de un mismo constructo (la consideración individualizada) presentan relaciones diferentes hacia los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. Esto, demuestra que son dos subdimensiones bien definidas de liderazgo, confirmando así las previsiones de Rafferty y Griffin (2006). Finalmente cabe enfatizar la ampliación del estudio realizado por Choi (2007) en cuanto a la diferenciación de las subcomponentes del clima organizativo y el aporte del liderazgo de apoyo. Respecto este último aspecto, destaca el hecho que la investigación de Choi (2007) no proporciona soporte a la hipótesis planteada para el liderazgo de apoyo y los CCO-OC, en cuanto a la mediación de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo (FRCC). En este estudio se ha podido observar que esta relación si es plausible si existe por parte del individuo un sentimiento de autoeficacia en el rol (RBSE). Así, no basta con tener motivos para hacer, también es necesario sentirse capaz.

A modo de conclusión, cabe destacar que la investigación sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa ha aumentado considerablemente en la última década. Sin embargo, este rápido crecimiento en el campo de investigación ha llevado a la aparición de varios problemas, incluida la necesidad de una mejor comprensión de las similitudes y las diferencias conceptuales entre las diversas formas de comportamiento de la ciudadanía, así como sus antecedentes y consecuencias (Podsakoff et al, 2000). En este estudio, hemos tratado de abordar la cuestión de los antecedentes, así como identificar vías útiles para los estudios futuros. Esperamos que este trabajo ayude a acelerar el

progreso en éste campo, poniendo de relieve varias cuestiones fundamentales que necesitan investigación futura.

De los resultados de esta investigación, honra contribuir modestamente a la comunidad científica con algunas aportaciones relevantes dentro del campo los comportamientos de ciudadanía organizativa. La primera se refiere a la utilización del modelo utilizado en la investigación de Bindl y Parker (2010), para valorar la subdimensionalidad de la componente consideración individualizada del liderazgo transformacional propuesta por Rafferty y Griffin (2006). La segunda, hace referencia a la ampliación del modelo propuesto por Choi (2007), así como la modificación de algunas de las escalas propuestas así como la validez de su uso. Así mismo, ha permitido corroborar el papel del clima organizativo y de la componente consideración individualizada del liderazgo transformacional, así como de la autorresponsabilidad por el cambio constructivo y la percepción de autoeficacia, en la consecución de comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio.

A pesar de la necesidad de refinamientos ulteriores, la presente investigación contribuye a la comprensión del impacto del liderazgo y del clima organizativo, proveyendo evidencias que los efectos de estos sobre los CCO-OC es mediada por los estados cognitivo-motivacionales. Los hallazgos podrían ayudar a los gerentes de recursos humanos a implementar estrategias que propicien la ejecución de comportamientos deseables por parte de sus empleados en respuesta al liderazgo que reciben y el clima creado dentro de su empresa. Desafío importante para los gerentes de cualquier empresa que quieran beneficiarse de CCO-OC que aseguren ventajas competitivas dentro de una economía global. Así mismo, se ofrece un claro apoyo en la idea de que con el fin de influir en los individuos para llevar a cabo tareas más allá de las señaladas, los líderes deben intentar ofrecer apoyo y capacitación para mejorar sus habilidades.

6.2. Limitaciones

Es necesario señalar la presencia de una serie de limitaciones del estudio. La primera de ellas proviene de la estructura del propio diseño. Dado que los resultados obtenidos se encuentran basados en datos transversales, sería necesario analizar el grado en el que el modelo expuesto se ajusta a grupos de datos obtenidos mediante diseños longitudinales o de laboratorio.

Otra limitación a señalar, tal vez por ser la más evidente, es que la muestra conseguida solo toma en cuenta individuos con estudios superiores. Este hecho, hace que los resultados deban interpretarse desde un principio con prudencia, si bien es cierto que, en general, vienen a apoyar la evidencia obtenida al respecto en la literatura. La consecuencia es que las conclusiones conseguidas únicamente puedan generalizarse al caso, siendo optimistas, a individuos similares. A pesar de esto, el presente estudio presenta la fortaleza que se han enfatizado una muestra que incluya una amplia variedad de empleados provenientes de diferentes tipos de organizaciones, lo que contribuye a aumentar la validez externa. Consecuentemente, en este estudio se ha incluido un amplio rango de empleados de diferentes tipos de industrias y organizaciones con el propósito de aumentar la generalización de los resultados. A su vez, la inclusión de variables demográficas como variables control aumenta la validez del diseño.

Otra limitación tiene que ver con el carácter subjetivo de las medidas empleadas para hacer operativas las variables. Es cierto que su diseño ha sido realizado a partir de escalas cuya fiabilidad y validez ha sido previamente contrastada en la literatura y a posteriori por este estudio, pero evidentemente su uso sigue conllevando un elevado grado de subjetividad tanto a la hora de elegir los ítems que finalmente componen la escala como en las valoraciones realizadas por el que contesta el cuestionario, por lo que hay que tener en cuenta esta cuestión a pesar de la bondad de los resultados obtenidos en los análisis de fiabilidad y validez realizados.

Finalmente, la limitación que procede de la presencia detectada de asociaciones entre errores de medida de algunas variables del estudio, pone de manifiesto que toda la varianza inexplicada no es completamente aleatoria. Aunque estas correlaciones entre errores, no presentes en el modelo inicialmente hipotetizado, fueron añadidas a posteriori debido a que resultaban justificables de acuerdo

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

con la teoría, estudios futuros deberían establecer mecanismos de control con el objetivo de comprobar y eliminar este tipo de sesgo de respuesta.

6.3. Futuras líneas de investigación

Las limitaciones señaladas con anterioridad dejan abiertos nuevos caminos para la realización de futuras investigaciones que ayuden a mejorar sustancialmente el presente trabajo. En primer lugar, el modelo contrastado sólo contempla la influencia de una de las componentes del liderazgo transformacional en los CCO-OC. Por tanto, existe el propósito de ir incorporando en el futuro otras componentes, así como variables de grupo y organizativas que ayuden a explicar mejor el fenómeno estudiado. En un futuro, podría ampliarse el modelo combinando diferentes niveles de análisis, el individual y el de grupo. Igualmente, sería necesario realizar el estudio en diversos tipos de individuos y no solo en aquellos que posean estudios superiores. Esto permitiría conseguir una mayor generalización de los resultados. Otra limitación del estudio presentado en esta tesis doctoral, es que se realizó de una manera transversal. Un enfoque longitudinal permitiría establecer inferencias causales con mayor precisión.

Dado que la teoría de la activación del rasgo sugiere que los rasgos de la personalidad afectan al comportamiento en el trabajo como respuesta de las señales de la situación que rodea al individuo (Tett y Burnett, 2003), las personas son más propensas a comportarse de una manera coherente con su predisposición si la situación estimula los aspectos de ésta (Parker; Bindl, y Strauss, 2010). Bateman y Crant (1993) introdujeron la personalidad proactiva como una construcción de disposición personal que identifica a aquellos individuos que son capaces de identificar oportunidades y actuar en consecuencia, mostrando iniciativa, actuando y perseverando hasta que se produce un cambio significativo. Por contra, las personas no proactivas son pasivas y reactivas, y prefieren adaptarse a las circunstancias en lugar de cambiarlas (Crant, 2000). De este modo, es posible esperar que la personalidad proactiva actúe para explicar las contribuciones individuales del éxito organizacional en base a los CCO-OC (Choi, 2007). Parece conveniente investigar si la personalidad proactiva tiene un efecto hacia los CCO relativamente similar a lo que ocurre con el rendimiento, como resultado distal, ya que por su carácter discrecional debe permitir la expresión de la propia personalidad del individuo, dado que la manifestación de los CCO es una cuestión de elección personal (Baba et al, 2009). Así, el modelo conceptual propuesto podría ampliarse incluyendo a la personalidad proactiva como moderadora de dichas relaciones, dado que los individuos con una personalidad proactiva pueden responder de forma más positiva y firme a un liderazgo desarrollador y a un clima organizativo innovador.

La importancia del apoyo a la innovación ofrecida por la dirección de la organización (Scott y Bruce, 1994), así como el papel que del liderazgo transformacional en la innovación de la organización y la creatividad del individuo respectivamente, han sido establecidos por la literatura (e.j.: Gumusluoglu e Ilsev, 2008). Todo y esto, el papel que juegan las diferentes subcomponentes del liderazgo transformacional en la creatividad, innovación y comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, no ha sido establecido. Sería pues conveniente evaluar el papel que juegan cada una de las componentes del liderazgo transformacional y su relación con los estados cognitivo-motivacionales, así como la relación que presentaría con la personalidad proactiva.

Finalmente, estudios futuros podrían examinar el impacto potencial que el contexto cultural tiene sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa, articulando y examinando los efectos de las diferencias culturales en la relaciones entre los CCO y sus antecedentes. Adicionalmente, puesto que la intención es que este trabajo resulte de utilidad real para las empresas, es necesario analizar con más profundidad las prácticas de recursos humanos más adecuadas, con la finalidad de poder ofrecer pautas de actuación en este sentido.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

REFERENCIAS

7. REFERENCIAS

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 424-436.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.

AERA, APA & NCMA (1999). American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington: American Educational Research Association.

Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC, *Psychometrika*, 3, 317–332.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., & Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 66, pp. 950-967.

Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., & Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, pp.1154-1184

Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equations modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, pp. 411–423.

Andrade G., Jaime y Coba Cisneros, Marielisa (2006). Modelización de ecuaciones estructurales. [Consulta: 1 diciembre 2010]. Disponible en:

http://www.ciencias.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=309:-imdea-matematicas-foundation&catid=29:ultimas&Itemid=19 (en línea).

Apodaka, P. y Páez, D. (1992). Los modelos estructurales, posibilidad y limitaciones. En D. Páez, J. Valencia, J.F. Morales, B. Sarabia y N. Ursúa (Eds.): *Teoría y Método en Psicología Social*. Madrid: Anthropos.

Appelbaum, E., Bailey T., Berg P., & Kalleberg A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off*. Ithaca, Cornell University Press

Arias, B. (2008) Desarrollo del un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID 2008. Universidad de Valladolid.

Arkin, H. & Colton, R. (1962). *Tables for statisticians*. New York: Barnes & Noble.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), pp.23-57.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, pp.199–218.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 265-286.

Axtell, C.M., & Parker, S. K., (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56, pp.113-25.

Baba, V.V., Tourigny, L., Wang, X. and Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in china: the moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 26, pp.23–37.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 45-68. Bailey, 1993

Bagozzi, R. (1994). Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. En R.P. Bagozzi (ed.). *Principles of Marketing Research*, , Oxford: Blackwell, pp. 317-385.

Bailey, T. (1993). *Discretionary Effort and the Organization of Work*. Columbia University, Department of Philosophy and Social Science.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp.122-147.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. En V. Hamilton, G. H. Bower, & N. H. Fridjda (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation*.pp. 37-61. Dordrecht, The Netherlands: Kluver.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge,MA: Harvard University Press.

Barnard, Chester (1968) *The functions of the executive*. Harvard Press. Boston.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter),pp.19-31.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, pp.112-122.

Bass, B. & Riggio, R. (2006) *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Bateman, T.S. (1980). A longitudinal investigation of role overload and its relationships with work behaviors and job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.103-118.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595.

Batista-Foguet, J. M. & Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales [Structural Equation Models]*. La Muralla, Madrid.

Batista-Foguet, J.M., Coenders, G. & Alonso, J. (2004). Análisis Factorial Confirmatorio. Su Utilidad en la Validación de Cuestionarios Relacionados con la Salud [Confirmatory Factor Analysis. Its Utility for Validating Health-Related Questionnaires]. *Medicina Clínica*, 122 (supl 1), pp. 21-27.

Bentler P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, pp. 238–246.

Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88, pp.588–606.

Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, pp.165–180.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and changeoriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bollen, K.A. (1986), Sample Size and Bentler and Bonett's Nonnormed Fit Index. *Psychometrika*, 51, 375–377.

Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp. 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, pp.99-109.

Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80, pp.307–336.

Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, pp.710–725

Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Carretero-Dios, H. y Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, pp.521-551.

Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 475-481.

Chang, C.H., Johnson, R. E., & Yang, L. Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviors: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 21, pp.312-332.

Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 467-484

Clark, L. A. & Watson, D. (2003). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. En A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues & strategies in clinical research* (3ª ed., pp. 207-231). Washington: APA.

Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12, pp.229-238

Compostela Muñiz, B (2003). *Apuntes de Modelos Estadísticos para Ciencias Sociales basados en Ecuaciones Estructurales*. Universidad Complutense de Madrid. [Consulta: 10 marzo 2011]. Disponible en:

http://www.ucm.es/info/socivmyt/paginas/profesorado/benitacompostela/ppt/Ecuaciones_estructurales__Sesi_n4.ppt

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 145– 179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. & Warr, P.B. (1981). The experience of work. A compendium of 249 measures and their use. Academic Press.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.98-104.

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 532–537.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, pp.435–462.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp.297-334.

Cummings, L.L. & Anton, R.J. (1990) The logical and appreciative dimensions of accountability, in S.Srivasta & D. L. Cooperrider and Associates (Eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 257-286.

Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee, *California Management Review*, 40 , pp. 23-38.

Delaney, J.T. & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.

Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, pp. 237–247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, pp.618-634.

Drennan, J. (2003). Cognitive interviewing: Verbal data in the design and pretesting of questionnaires. *Journal of Advanced Nursing*, 42, pp. 57-63

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, pp. 397-428.

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

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, pp. 859-891.

Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, pp. 97-124.

Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Floyd, E.J., & Widaman, K.F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, pp.286-299.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, pp.37-63.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 139-161.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 23, pp. 133–187. Greenwich, CT: JAI Press.

Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making Things Happen: Reciprocal Relationships between Work Characteristics and Personal Initiative (PI) in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.1084-1102.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp.14–38.;

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.1089-1120.

Fuller, J. B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp.329-345

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, pp.310-329.

George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, pp.153–170.

George, D., & Mallery, P. (1999). *SPSS for Windows Step by Step (a Simple Guide and Reference)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Gist, M.E & Mitchell, T.R. (1992) Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, pp. 183-211.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel-multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, pp.219–247.

Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3-34.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, pp.327–347.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95, pp.174-182

Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2008). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. In Press, Corrected Proof.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.

Hair Jr., J.F., R.E. Andeson, R.L. Tatham & W.C. Black (1999). *Análisis Multivariantes*, 5ª edición, ed.Prentice Hall Iberia, Madrid.

Harel, H.G., & Tzafrir S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, 38, pp. 185–200.

Herche, J., & Engelland, B. (1996). Reversed-Polarity Items and Scale Unidimensionality, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, pp.366-375.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28, pp.22-37.

Hoffmann, J. (2003). Anticipatory Behavioral Control. In M. Butz, O. Sigaud, & P. Gerard (Eds.), *Anticipatory behavior in adaptive learning systems*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, pp.44-65.

Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., & Woehr, D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain. A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 2, pp.555-566.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321–339.

House, R.J.& Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, pp. 81-98

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House R. J.(1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, and interclass correlations. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative* (Vol. 24, Part B, pp. 23–30). London: JAI Press

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-108). San Diego: Academic Press.

Hu L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, pp.1–55.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.

Huselid M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-670

Instituto Nacional de Estadística. *Indicadores sociales. Edición 2010*. Instituto Nacional de estadística [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: 14 febrero 2011]. Disponible en: <http://www.ine.es/> Instituto Nacional de Estadística (en línea).

James, L.R. & Jones, A.P. (1974), *Organizational climate: a review of theory and research*, *Psychological Bulletin*, Vol. 81, pp. 1096-1112.

James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990) The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. (pp. 40-84).

James, L.R., Mulaik, S.A., & Brett, J.M. (1982), *Causal Analysis*, Beverly Hills: Sage Publications.

Jobe, J. B. & Mingay, D. (1989). Cognitive research improves questionnaires. *American Journal of Public Health*, 79, pp. 1053-1055

Jones, A.P. & James, L.R. (1979), Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, pp. 201-50.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1986). LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods. Mooresville, IN: Scientific Software, Inc

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). LISREL 8 user's reference guide. Chicago: Scientific Software International, Inc.

Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.755-768

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research*

Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 7, pp. 1–54). Chichester, England: Wiley

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Kerlinger, F.N. (1983) *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. Nueva Editorial Interamericana, México D.F.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 608–625.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 853–868.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.326–336.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.52-65.

Locke, E.A. (1968) Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and performance*, 3, pp.157-189

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, pp.125-152

Loevinger, J. (1957). Objective tests as instruments of psychological theory. *Psychological Reports*, 3, pp. 635-694.

Long, J.S. (1983). *Covariance structure models. A introduction to LISREL*. Beverly Hills. Sage Publications.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1971). *Assessing human motivation*, Nueva York: General Learning Press

McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60, pp.175–215

McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and Goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107, pp.247-255.

Melià, J.L. (2000). La cuestión de las mediciones paralelas. *Psicothema*, 2000 . Vol. 12 , Suplem.2 , pp. 386-388

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism–collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.127–142.

Morrison, E. (1994) “ Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective” *Academy of Management Journal*, v. 37, nº 6, pp. 1543-1567.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, pp.403–419.

Mulaik, S. A., James, L. R., Alstine, J.V. Bennett, N., Lind, S. & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, pp.430-445.

Mumford M.D., & Gustafson S.B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*;103, pp.27–43.

Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., & Strange J.M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*;13, pp. 705–50.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Nunnally, J. (1987) *Teoría Psicométrica*. Editorial Trillas, México

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. México: Mc-Graw-Hill.

Ohly, S. & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp.623-629.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, pp.607–634.

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, pp.46-53.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12: 43–72. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, pp.94–98.

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

Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.157-164

Organ D.W., Podsakoff P.M., & MacKenzie S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. SAGE Books.

Orgaz, M (2008). Introducción a la metodología SEM: Concepto y propósitos fundamentales. En *Actas del VI Seminario Científico, SAIO, 2008 Salamanca 5 y 6 de junio de 2008*. Publicaciones del INICO, Colección Actas, pp 3-28.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.835–852.

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), pp.447-469.

Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44, pp.1085–1100.

Parker, S., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp.413–440.

Parker et al. (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*. 91 (3), pp.636 -652

Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, pp. 827-856.

Parker, S.K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *The psychological*

management of individual performance: A handbook in the psychology of the management of organizations, pp 69-93. Chichester, UK: Erlbaum.

Parker, S. K., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.636-652.

Plackett, R.L. (1983). Karl Pearson and the Chi-Squared Test. *International Statistical Review*, 51 (1), pp. 59–72.

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. *Leadership Quarterly*, 1(2), pp.107–142.

Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, pp.351–363

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). Metaanalysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.380–399.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, pp.259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, pp.513–563.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), pp.329–354

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A.(2006). Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp.37–61
- Rank, J., V. L. Pace and M. Frese (2004). ‘Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative’, *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp. 518–528.
- Reichers & Schneider (1990). *Cultura y clima organizacional*. En Gil R. y A. Alcover, (Coords.), (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Roznowski, M. (1989). An examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.805-814.
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31, pp.34-45.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers (San Francisco)
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, pp.447-479.
- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, pp.19-39.

Schriesheim, C. A., Eisenbach, R. J., & Hill, K. D. (1991). The effect of negation and polar opposite item reversals on questionnaire reliability and validity: An experimental investigation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, pp.67–78.

Schuler, R.S. (1987): Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resource Planning*, 10 (1), pp. 1 - 17.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, pp.580–607

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 45 (1), pp.3-10

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H., & Müller, H. (2003). *Methods of Psychological Research Online* 2003, Vol.8, No.2, pp. 23-74

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.416-417.

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The fivefactor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.1–21.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, pp.845–874.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, pp.219–248.

Seiling, J. G. (2001). *The Meaning and Role of Organizational Advocacy: Responsibility and Accountability in the Workplace*. Westport, CT: Quorum Books.

Seltzer, J. & Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), pp.693-703.

Shadur, M.A., Kienzle R., & Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group Organization Management* 24; pp.479.

Shepherd, C.D. & Helms, M.M. (1995). TQM Measures: Reliability and Validity Issues, *Industrial Management*, july-august, pp. 16-21.

Shook C.L., Ketchen J.D., Hult G.T.M., and Kacmar K.M. (2004). Research notes and commentaries: An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25, pp.397-404.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp.553-562.

Smith, G.T., Fischer, S. & Fister, S.M. (2003). Incremental validity principles in test construction. *Psychological Assessment*, 15, pp.467-477.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4). Nov 1983, pp.653-663

Sosik J.J., & Godshalk, V. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.365-390

Staw, B. M., & Boettger, R. D. 1990. Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, pp.534-559.

Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25, pp.214-12.

Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), pp.279-291.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.500–517.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, pp.591–620.

Tucker L.R. & Lewis C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, pp. 1–10.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, pp.765–802.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., & Cummings, L.L. (1990). Extra-role behaviors: The need for construct and definitional clarity. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco. August.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, pp.108–119.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1, pp.209-264. Greenwich, GT: JAI Press.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.

Vromm, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons. New York.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp.420-432.

Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. The Free Press.

Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in over identified models with latent variables. *Sociological Methods and Research*, 16, pp. 118- 154.

Williams, L. J. (1988). Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington.

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

Williamson, J., Ranyard, R., & Cuthbert, L. (2000). A conversation-based process tracing method for use with naturalistic decisions: an evaluation study. *British Journal of Psychology*, 91(2), pp.203–221.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 521–539.

Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, pp.285–305.

Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp.33–48.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

ANEXOS

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Índices de modificación para SUP y DEV

Modification Indices (Group number 1 - Default model) - Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
esup3 <--> DEV	44,465	,104
esup3 <--> SUP	32,670	-,089
esup3 <--> edev3	18,468	,061
esup3 <--> edev2	7,555	-,043
esup3 <--> edev1	18,188	,063
esup2 <--> DEV	16,000	-,055
esup2 <--> SUP	11,559	,046
esup1 <--> DEV	4,113	-,031
esup1 <--> edev3	9,234	-,042
esup1 <--> edev2	10,174	,049
esup1 <--> esup3	14,403	-,057
esup1 <--> esup2	22,384	,062

Tabla 59. Índices de modificación para SUP y DEV

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

8.2. Anexo 2: Índices de modificación para CLIMSUP y CLIMRESOURCE

Modification Indices -Covariances:

		M.I.	Par Change
eclim3 <-->	eclim16	5,898	,058
eclim2 <-->	disponibilidadRecursos	4,408	-,034
eclim2 <-->	eclim19	8,260	-,046
eclim1 <-->	eclim19	5,478	,040
eclim1 <-->	eclim16	4,984	-,041

Tabla 60. Índices de modificación para CLIMSUP y CLIMRESOURCE

8.3. Anexo 3: Índices de modificación para el modelo reformulado

Modification Indices -Covariances:

			M.I.	Par Change
eRBSE	<-->	CLIMRESOURCE	8,346	-,057
eFRCC	<-->	CLIMSUP	5,115	,056
eCLIM20	<-->	eRBSE	12,995	-,083
eSUP1	<-->	CLIMSUP	4,461	,038
eSUP1	<-->	eCLIM19	8,881	-,052
eDEV3	<-->	CLIMRESOURCE	4,545	,035
eDEV3	<-->	eFRCC	9,245	-,055
eDEV3	<-->	eCLIM20	9,151	,058
eDEV3	<-->	eSUP1	4,852	-,030
eDEV2	<-->	eCLIM20	9,944	-,068
eDEV2	<-->	eSUP3	14,382	-,057
eDEV2	<-->	eSUP1	9,962	,048
eDEV1	<-->	eSUP3	4,506	,029
eCLIM3	<-->	SUP	5,142	,039
eCLIM3	<-->	CLIMSUP	8,985	-,067
eCLIM3	<-->	eRBSE	10,193	,064
eCLIM3	<-->	eCLIM20	4,795	-,056
eCLIM3	<-->	eCLIM16	4,463	,050
eCLIM2	<-->	eCLIM19	4,045	-,032
eCLIM2	<-->	eSUP1	9,246	,040
eCLIM1	<-->	eCLIM19	5,386	,039
eCLIM1	<-->	eCLIM16	6,953	-,048
eCLIM1	<-->	eCLIM3	10,952	-,057
eRBSE5	<-->	eDEV3	4,076	,023
eRBSE4	<-->	eOCBC	7,501	-,045
eRBSE4	<-->	eSUP3	5,987	,042
eRBSE4	<-->	eSUP2	5,381	-,036
eRBSE4	<-->	eCLIM3	8,057	-,061
eRBSE4	<-->	eCLIM1	8,369	,048
eRBSE4	<-->	eRBSE5	52,951	,107
eRBSE3	<-->	eFRCC	4,706	,034
eRBSE3	<-->	eCLIM16	9,417	,047
eRBSE3	<-->	eSUP1	4,447	,025
eRBSE3	<-->	eDEV3	4,929	-,024
eRBSE3	<-->	eCLIM2	11,139	,035
eRBSE3	<-->	eCLIM1	20,929	-,051
eRBSE2	<-->	eRBSE4	13,197	-,050
eRBSE1	<-->	CLIMRESOURCE	4,341	-,034
eRBSE1	<-->	eCLIM20	4,844	-,041
eRBSE1	<-->	eCLIM2	4,922	-,027
eRBSE1	<-->	eRBSE5	11,988	-,039
eRBSE1	<-->	eRBSE2	22,722	,050
eFRCC3	<-->	CLIMRESOURCE	11,252	-,056
eFRCC3	<-->	CLIMSUP	5,077	,038
eFRCC3	<-->	eRBSE	9,075	,046
eFRCC3	<-->	eCLIM20	9,721	-,060
eFRCC3	<-->	eDEV3	7,022	-,033
eFRCC3	<-->	eCLIM2	16,809	-,051

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

			M.I.	Par Change
eFRCC3	<-->	eCLIM1	24,676	,065
eFRCC2	<-->	eDEV2	4,316	-,026
eFRCC2	<-->	eCLIM2	11,062	,036
eFRCC1	<-->	CLIMRESOURCE	9,754	,055
eFRCC1	<-->	eRBSE3	8,881	,034
eFRCC1	<-->	eRBSE2	6,150	-,029
eOCBC4	<-->	eRBSE3	4,827	,030
eOCBC3	<-->	eRBSE	11,203	-,073
eOCBC3	<-->	eFRCC	10,466	,086
eOCBC3	<-->	eCLIM20	5,896	,068
eOCBC3	<-->	eDEV2	5,137	-,046
eOCBC3	<-->	eRBSE1	10,091	-,056
eOCBC3	<-->	eFRCC1	7,996	,055
eOCBC3	<-->	eOCBC4	14,389	,087
eOCBC2	<-->	eOCBC	5,621	,031
eOCBC2	<-->	eCLIM1	4,085	,028
eOCBC2	<-->	eRBSE3	7,203	-,031
eOCBC2	<-->	eOCBC4	5,783	-,040
eOCBC2	<-->	eOCBC3	6,384	,048
eOCBC1	<-->	DEV	6,783	,035
eOCBC1	<-->	eRBSE	8,148	,045
eOCBC1	<-->	eCLIM20	4,544	-,043
eOCBC1	<-->	eSUP1	4,975	-,031
eOCBC1	<-->	eDEV2	4,822	,032
eOCBC1	<-->	eRBSE1	7,913	,036
eOCBC1	<-->	eOCBC3	25,913	-,094
eOCBC1	<-->	eOCBC2	5,295	,031

Tabla 61. Índices de modificación para el modelo reformulado

Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales.

Escola Tècnica d'Enginyeries Industrial i Aeronàutica de Terrassa (ETSEIAT)

Departament d' Organització d'Empreses

EDIFICI TR6

C. COLOM, 11

08222 TERRASSA

SPAIN