

Empoderamiento psicológico y motivaciones extrínsecas para explicar el comportamiento cívico en las organizaciones

Resumen

En un mundo globalizado y competitivo requiere de colaboradores no sólo que desempeñen los aspectos nucleares de la tarea, sino también, brinde un soporte social del mismo (comportamiento cívico). La literatura ha estudiado distintos predictores para explicar este comportamiento cívico, sin embargo, no existe un estudio que englobe tanto la motivación extrínseca como intrínseca (empoderamiento psicológico) para explicar este fenómeno. Sobre esa base, este estudio propone y evalúa un modelo que incluya estos distintos motivadores. Se realiza un estudio de campo en una empresa de servicios de mensajería. Los resultados muestran soporte parcial a la propuesta y el efecto mediador del compromiso organizacional.

Palabras clave: Comportamiento cívico, desempeño contextual, empoderamiento, compromiso organizacional, motivación

1. Introducción

En este mundo globalizado, donde las organizaciones requieren mantener y potenciar su habilidad competitiva, el desempeño laboral cobra una gran importancia (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet, & van der Beek, 2014). El aspecto de la globalización adquiere especial sentido en el contexto del sector logístico, del cual es parte la organización estudiada en la presente investigación.

Dentro del universo del desempeño laboral, el presente estudio se centra en el comportamiento cívico (Coleman & Borman, 2000). Este no se enfoca en los aspectos específicos de una tarea, si no que engloba a aquellos comportamientos que dan forma al contexto social, organizacional y psicológico en que las actividades específicas del negocio se llevan a cabo, de esta manera contribuyendo a la efectividad de la organización (Borman & Motowidlo, 1997).

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

El espectro de predictores del comportamiento cívico en la literatura abarca desde aspectos individuales de personalidad (Bergman, Donovan, Drasgow, Overton, & Henning, 2008; Borman & Motowidlo, 1997; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Hogan, Rybicki, & Borman, 1998), aspectos actitudinales (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Lee & Allen, 2002; Organ & Ryan, 1995; Wombacher & Felfe, 2017), situacionales (Byrne, Stoner, Thompson, & Hochwarter, 2005; Devonish & Greenidge, 2010; Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008; Hogan et al., 1998; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996a, 1996b; Tansky, 1993; Wang, Begley, Hui, & Lee, 2012) y motivacionales (Finkelstein & Penner, 2004; Rioux & Penner, 2001).

Específicamente, los factores motivacionales se han centrado tanto en motivadores extrínsecos e intrínsecos. Por un lado, tenemos dos motivadores extrínsecos, como la preocupación organizacional,

orientada a la necesidad de mostrar orgullo y compromiso hacia la organización; y los valores prosociales, referidos a la necesidad de ayudar y tener una buena relación con los otros empleados. Por otro lado, se ha identificado al empoderamiento psicológico como un motivador intrínseco que se encuentra relacionado a la generación de autoeficacia que surge al eliminarse las barreras para el ejercicio de poder.

En ese contexto, el presente estudio responde al llamado de Seibert, Wang, and Courtright (2011), quienes sugieren como una futura línea de investigación la integración de los motivadores extrínsecos y el empoderamiento psicológico. En esa medida, este estudio tiene por objetivo desarrollar y evaluar empíricamente un modelo que integre ambos tipos de motivadores.

2. Antecedentes teóricos

Comportamiento cívico

El comportamiento cívico parte de la integración de dos vertientes teóricas: El desempeño contextual y el comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB).

Motowidlo y Van Scotter (1994) plantean que el desempeño en la organización se divide en dos tipos: a) el desempeño en la tarea, que está compuesto tanto por las actividades del núcleo técnico del negocio, es decir, actividades que transforman directamente los insumos en los bienes y servicios que produce una organización (Ej: operar una máquina en una planta industrial, enseñar en una escuela, entre otras actividades nucleares de cada organización) y las actividades que mantienen y dan soporte a este núcleo técnico (Ej: reposición de materia prima, distribución de productos, actividades de planificación, coordinación o apoyo); y b) el desempeño contextual, que a diferencia del desempeño en la tarea, no da apoyo directamente al núcleo del negocio, si no que abarca comportamientos que dan soporte al entorno social, organizacional y psicológico en el que éste núcleo funciona (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Por otra parte, la segunda corriente denominada comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB), debe entenderse como un comportamiento individual discrecional, no reconocido formal o explícitamente por el sistema de recompensas formal, y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988).

Posteriormente, Coleman and Borman (2000) y Borman et al. (2001) unifican estas fuentes proponiendo las dimensiones del comportamiento cívico que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Taxonomía revisada del comportamiento cívico

Dimensiones	Sub-dimensiones
Apoyo personal	<p><u>Ayudar:</u> Ofreciendo sugerencias, mostrando como superar tareas difíciles, enseñando habilidades, realizando sus tareas y brindando soporte emocional</p> <p><u>Cooperar:</u> Aceptando sugerencias, siguiendo las guías de otros, poniendo objetivos de equipo por encima de objetivos personales, informar a otros acerca de eventos o situaciones que puedan afectarles.</p> <p><u>Motivar:</u> Celebrando sus logros, animándolos en tiempos adversos, mostrando confianza en su habilidad para tener éxito y ayudándolos a superar adversidades.</p>
Apoyo organizacional	<p><u>Representar:</u> Representando a la organización favorablemente fuera de ella, defendiéndola de críticas, difundiendo sus logros y aspectos positivos y expresando la propia satisfacción con ella.</p>

Dimensiones	Sub-dimensiones
	<u>Lealtad</u> : Manteniéndose en la organización a pesar de dificultades temporales, tolerando dificultades ocasionales sin quejarse, respaldando públicamente los objetivos y misión de la organización
	<u>Cumplimiento</u> : Cumpliendo con las reglas y procedimientos de la organización y animando a otros a hacerlo, sugiriendo mejoras administrativas, procedimentales u organizacionales.

Elaboración propia. Fuente: Penney & Borman (2005)

Empoderamiento psicológico

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

A partir de esta distinción, el empoderamiento como un constructo de motivación intrínseca ha sido desarrollado (Spreitzer, 1995a, 1995b, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) hasta alcanzar la definición de empoderamiento psicológico en la que se centra el presente estudio: Constructo motivacional que se manifiesta en cuatro cogniciones (ver tabla 2) que, en conjunto, reflejan una orientación activa del individuo hacia su rol de trabajo (Spreitzer, 1995b). Un elemento importante de la definición es que las cuatro cogniciones trabajan en conjunto, es decir, no son independientes, si no que la ausencia de alguna de ellas limitará el nivel de empoderamiento (Spreitzer, 1995b, 2008). Con orientación activa, la autora hace referencia al deseo y sentimiento de capacidad del individuo para moldear su trabajo y el contexto donde lo desarrolla (Spreitzer, 1995b).

Tabla 2. Dimensiones (cogniciones) del empoderamiento psicológico

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

Elaboración propia. Fuente:(Spreitzer, 1995b)

Spreitzer (1995b) menciona dos consecuencias del proceso de empoderamiento. En primer lugar, se menciona la efectividad en la gestión, en tanto se argumenta que jefes empoderados se verán como más

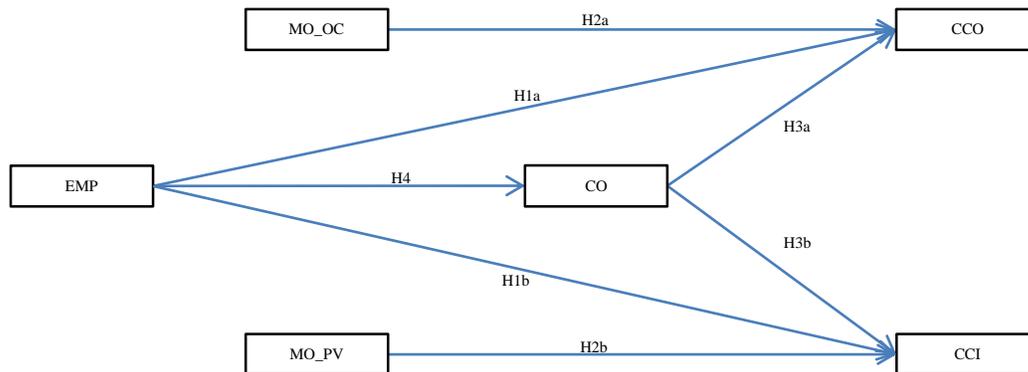
competentes y, en consecuencia, se sentirán más capaces de influenciar su trabajo y entorno de maneras significativas. Dentro de esta, se mencionan consecuencias de las dimensiones de competencia y autodeterminación tales como: compromiso, esfuerzo, persistencia, búsqueda de metas retadoras, resiliencia y alto desempeño. En segundo lugar, se argumenta que el proceso de empoderamiento dará lugar a condiciones en las que el individuo sea más autónomo y se sienta en condiciones de generar un impacto, dando lugar a comportamientos innovadores. En esa línea, Seibert et al. (2011) reportan, en base a un meta-análisis de 142 artículos, una relación entre el empoderamiento psicológico y consecuencias conductuales como el desempeño en la tarea, comportamiento cívico y desempeño innovador.

3. Desarrollo del modelo de investigación

En el presente estudio el comportamiento cívico se evaluará en dos dimensiones: comportamiento cívico orientado a la organización (CCO) y hacia el individuo (CCI) (Williams & Anderson, 1991).

El modelo parte del análisis de los predictores del comportamiento cívico de Penney and Borman (2017), y evalúa los factores de compromiso organizacional (CO) (Meyer & Allen, 1991), preocupación organizacional (MO_OC) y valores prosociales (MO_PV) (Rioux & Penner, 2001). Además, se introduce, el empoderamiento psicológico (EMP) como un motivador intrínseco predictor del comportamiento cívico. La figura 1 muestra el modelo propuesto que se desarrolla a continuación.

Figura 1. Modelo de investigación



Empoderamiento psicológico

Es de esperar que individuos con alto nivel de empoderamiento psicológico tengan una orientación activa hacia su trabajo y se desempeñen más allá de lo exigido por el puesto, lo que lleva a que presenten comportamientos relacionados al comportamiento cívico (Seibert et al., 2011; Spreitzer, 2008; Wat & Shaffer, 2005). Seibert et al. (2011) hallan, en base a un meta análisis, una relación significativa entre el empoderamiento psicológico y comportamientos de orden cívico. Esta relación ha sido evaluada también en el sector construcción en Hong Kong (Tuuli & Rowlinson, 2009), de investigación y desarrollo en China (Li, Wei, Ren, & Di, 2015), en el sector bancario de Hong Kong (Wat & Shaffer, 2005) y en una muestra de colaboradores de una empresa de telecomunicaciones china (Huang, Iun, Liu, & Gong, 2010).

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

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

Motivos extrínsecos para el comportamiento cívico

De acuerdo a la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), la motivación implica la intención de hacer algo. Esta intención puede provenir de uno mismo o ser resultado de influencias externas. Los autores tipifican esta distinción distinguiendo dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca, dividida esta última a su vez en cuatro subdimensiones de acuerdo a su grado de internalización.

Si bien el comportamiento cívico ha sido estudiado junto a diversas variables disposicionales, situacionales o actitudinales (Penney & Borman, 2017), también puede ser adoptado con el fin de satisfacer alguna necesidad u obtener alguna meta (Rioux & Penner, 2001). Rioux & Penner (2001) parten del enfoque funcional hacia el propósito de un comportamiento (Snyder, 1993) para proponer tres factores por los que los individuos adoptarán, intencionalmente, comportamientos cívicos: (a) Preocupación organizacional (PO), referido a un deseo de mostrar orgullo y compromiso con la organización y querer que a ésta le vaya bien. (b) Valores prosociales (VP), deseos de ayudar y tener una buena relación con los demás, y, por último, (c) gestión de la propia imagen (GI), relacionado a deseos de no verse mal frente al resto y de obtener recompensas.

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

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

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

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido como una fuerza que ata al individuo a un curso de acción relevante para uno o más objetivos, aún contra sus motivaciones personales (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer & Allen (1991) proponen tres componentes o dimensiones del mismo: (a) afectivo, referido al apego sentimental a la organización; (b) de continuidad, referido a los beneficios obtenidos por ser parte de la organización y a los efectos negativos de perderlos (salario, estatus, etc.); y (c) normativo, en el sentido de la idea del individuo de que tiene una obligación moral de permanecer comprometido con la organización.

Se ha observado que el compromiso organizacional está más relacionado a la faceta extra rol del desempeño que al desempeño en la tarea. De las tres dimensiones del compromiso organizacional, la que mayor efecto tiene en el OCB es la dimensión afectiva (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002). Wombacher and Felfe (2017), en una muestra del ejército alemán, evaluó el efecto del compromiso afectivo con el equipo y con la organización con

el OCB, así como la manera en que la presencia de uno potencia la relación con el otro. Esta hipótesis es sustentada empíricamente. Por su parte, Lavelle et al. (2009) hallaron, en una clínica estadounidense, que el compromiso afectivo orientado a la organización está más relacionado al OCBO, mientras que el orientado al equipo, al OCBI. Por su parte, Cichy, Cha, and Kim (2009) hallaron una asociación positiva entre el compromiso afectivo y el desempeño contextual en una muestra de directivos de la industria de clubes privados en Estados Unidos.

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

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

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

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

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

3. Metodología

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

Se aplicaron escalas adaptadas de estudios previos bajo un esquema Likert de 7 puntos, con indicaciones en los extremos y el centro. El sentido de las indicaciones varió de acuerdo a cada escala.

Empoderamiento psicológico

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

Compromiso organizacional

Se partió de la escala de compromiso organizacional de Allen and Meyer (1990), tomándose sólo la dimensión de compromiso afectivo, en tanto se ha mostrado en la literatura que es ésta dimensión la más significativamente relacionada al comportamiento cívico (Organ & Ryan, 1995). La escala se califica en función a qué tan de acuerdo se está con la afirmación, siendo las referencias 1. Totalmente en desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7. Totalmente de acuerdo.

Comportamiento cívico

Para evaluar la variable dependiente se tomó la escala diseñada en Lee and Allen (2002). La escala mide el comportamiento cívico dimensionado en CCI y CCO. En esta escala se exponen ejemplos de comportamientos de tipo cívico y se pregunta qué tan frecuentemente adoptan los individuos dichos comportamientos. Partiendo del análisis de Coleman & Borman, (2000) consideramos válido aplicar esta escala para medir la variable. El dimensionamiento en CCI y CCO permitirá, además, validar las hipótesis 2a y 2b; esta escala se aplica a este efecto en distintos estudios, (Dávila & Finkelstein, 2010; Finkelstein, 2006, 2011; Finkelstein & Penner, 2004). La escala se califica en función a la frecuencia de cada afirmación, siendo las referencias 1. Nunca, 4. A veces y 7. Siempre.

Motivos para el comportamiento cívico

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

4. Resultados

Se aplicó la encuesta a una muestra de 100 individuos, de las que se utilizó 98 para el análisis. Las características demográficas de los participantes se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Características de los participantes a nivel individual

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

Elaboración propia.

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

Modelo de medida

A nivel descriptivo, se analizó la media y la desviación estándar. Para determinar el nivel de fiabilidad y validez de las variables que componen el modelo, se evaluaron tanto el alfa de Cronbach como el AVE de cada uno. En el caso del empoderamiento, al ser una variable formativa, se evaluó el nivel de las dimensiones que la conforman. Finalmente, se analiza la validez discriminante de las variables y la matriz de correlaciones. Los resultados se muestran en las tablas 4, 5 y 6.

Tabla 4: Análisis descriptivo y resultados de fiabilidad y validez convergente

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

Elaboración propia

Tabla 5: Matriz de correlaciones

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

Elaboración propia

Tabla 6: Análisis de validez discriminante¹

Variable	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
1.1 EM_SIG	0.906								
1.2 EM_CM	0.599	0.941							
1.3 EM_AD	0.114	0.259	0.944						
1.4 EM_IM	0.129	0.369	0.473	0.888					
2 CO	0.432	0.593	0.137	0.324	0.93				
3 MO_OC	0.616	0.643	0.156	0.244	0.741	0.821			
4 MO_PV	0.526	0.446	0.266	0.287	0.364	0.593	0.803		
5 CCO	0.592	0.558	0.239	0.26	0.795	0.839	0.49	0.844	
6 CCI	0.332	0.388	0.252	0.356	0.45	0.499	0.511	0.522	0.76

Elaboración propia

Modelo estructural

Las primeras hipótesis del modelo indican que el empoderamiento psicológico predice el comportamiento cívico, tanto en su dimensión hacia la organización como en su dimensión hacia el individuo. Los resultados de la regresión no indican una relación significativa en este sentido (H1a: $b=0.09$ $p=0.2$; H1b: $b=0.15$ $p=0.17$).

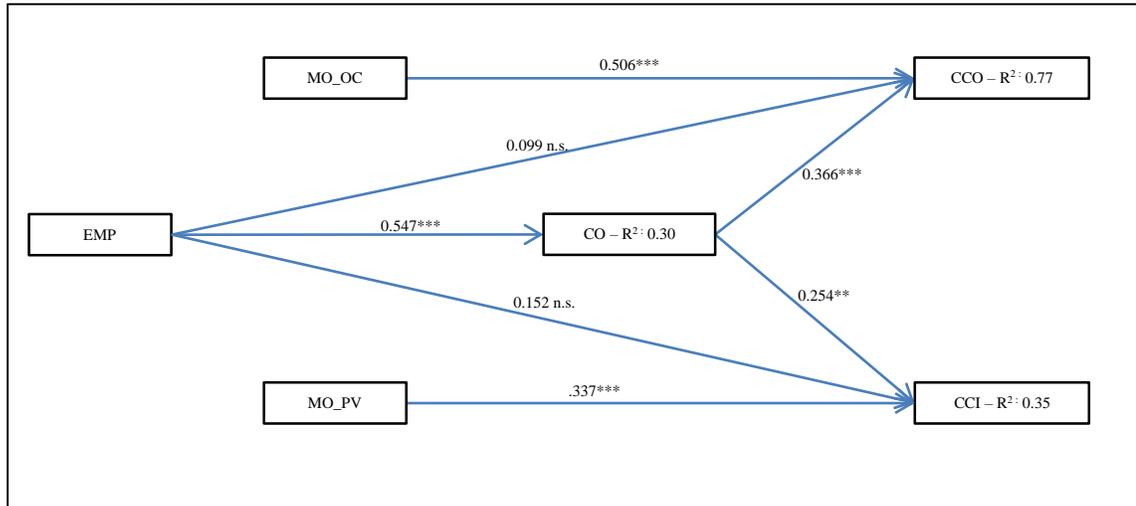
En cuanto a la relación entre los motivos para el OCB y el CCI y CCO, se evidencia la relación entre la motivación de corte organizacional con el CCO y la motivación de tipo prosocial con el CCI (H2a: $b=0.5$ $p<0.01$; H2b: $b=0.33$ $p<0.01$).

¹ Se incluye análisis de cargas cruzadas en el apéndice

La tercera hipótesis relaciona el compromiso organizacional con ambas dimensiones del OCB. Los resultados revelan que el compromiso organizacional predice de manera significativa el CCI y CCO (H3a: $b=0.36$ $p<0.01$; H3b: $b=0.24$ $p<0.01$), siendo el efecto mayor hacia el CCO.

Por último, la cuarta hipótesis propone que el empoderamiento psicológico predice el compromiso, en este caso la relación obtenida en el análisis muestra un efecto significativo y positivo (H4: $b=0.5$ $p<0.01$).

Figura 2: Resultados



Elaboración propia * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, n.s. = no significativa.

Análisis de mediación

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

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

La mediación se analizó mediante un modelo en Smart PLS3 para cada dimensión del comportamiento cívico. Se halló, por una parte, que la relación cumple los criterios para la existencia de mediación y, por otra parte, que existe una mediación parcial por parte del compromiso organizacional en la relación entre empoderamiento psicológico y ambas dimensiones del comportamiento cívico. Los resultados se reflejan en las tablas 15 y 16.

Dicho en términos prácticos, si bien existe un efecto del empoderamiento hacia el comportamiento cívico, este efecto no es directo, sino que es en parte a través de su efecto en el compromiso organizacional, variable que a su vez incide en el comportamiento cívico.

Tabla 7: Análisis de mediación (condiciones para la mediación)

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

Elaboración propia *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tabla 16: Análisis de mediación (efectos directos, indirectos y totales)

Variable Dependiente	Variable Independiente	Variable Mediadora	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total
CCO	EMP	CO	0.260***	0.359***	0.619***
CCI	EMP	CO	0.320**	0.157**	0.477***

Elaboración propia *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

5 Discusión

El comportamiento cívico, si bien no contribuye de manera directa al núcleo del negocio, soporta el ambiente en que se da el desempeño en la tarea y se ha encontrado que su peso en la calificación del desempeño general es al menos tan importante como el del desempeño en la tarea (Penney & Borman, 2017; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). El comportamiento cívico puede afectar la efectividad de la organización de diversas maneras: mejorando la productividad del colaborador, de los directivos, facilitando la coordinación entre colaboradores y equipos y liberando recursos para propósitos más productivos (Podsakoff et al., 2000).

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

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

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

Se remarcan las implicancias prácticas del estudio. Debido al enfoque en la excelencia en el cumplimiento de tiempos y procedimientos, así como en la atención al cliente de la organización estudiada, contar con un entorno organizacional soportado por comportamientos asociados al comportamiento cívico es bastante deseable. Hallar los principales factores que influyen la variable permitirá a la organización definir

acciones puntuales para potenciar y fomentar su aparición en la organización. De esta manera se contaría con colaboradores comprometidos, identificados con la organización y dispuestos a ayudar a sus compañeros y persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para lograr las metas de la organización. Dado que esta dimensión del desempeño no es específica al negocio si no que es común a los distintos sectores y actividades laborales, los resultados de este estudio permitirán sentar las bases para futuras investigaciones en otros sectores.

Se señalan las implicancias teóricas del estudio. Desde una perspectiva académica, la mayoría de investigaciones relacionadas al comportamiento cívico han partido desde un enfoque basado en la teoría de intercambio social (Zellars & Tepper, 2003). La presente investigación introduce la variable del empoderamiento psicológico como predictor del comportamiento cívico. El empoderamiento psicológico ha sido asociado, además del comportamiento cívico, a variables como efectividad y desempeño de equipo, productividad y satisfacción del cliente (Spreitzer, 2008), la evaluación de la relación de esta variable con las características del trabajo permitirá a la organización definir maneras de orientar el diseño de los puestos de trabajo de manera que se fomente la sensación de auto eficacia.

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

El estudio es de carácter transversal, lo cual no permite hallar explicaciones causales. Sin embargo, es esperable que los resultados de este estudio permitan sentar bases para futuras investigaciones de diseño longitudinal, que abarquen un mayor horizonte temporal y un control de una o más variables en el tiempo.

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

Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 21(3), 227-253.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 326-338.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *The Spanish journal of psychology*, 13(1), 277-283.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied psychology*, 74(4), 580.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International journal of selection and assessment*, 18(1), 75-86.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(6), 805-828.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(6), 603-616.
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19-34.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 383-398.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación: Mexico DF: Mc Graw Hill/interamericana editores SA.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11(2-3), 189-207.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, *48*(2), 229-238.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and psychological measurement*, *59*(1), 127-142.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 278-296.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(3), 337-357.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied psychology*, *87*(1), 131.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(4), 422-438.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied psychology*, *85*(3), 407.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied psychology*, *89*(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, *79*(4), 475.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, *48*(4), 775-802.
- Penney, L. M., & Borman, W. C. (2017). The prediction of contextual performance. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 376-396.
- Peterson, N. A. (2014). Empowerment theory: Clarifying the nature of higher-order multidimensional constructs. *American journal of community psychology*, *53*(1-2), 96-108.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied psychology*, *81*(4), 380.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, *22*(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied psychology*, 86(6), 1306.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 96(5), 981.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied psychology*, 68(4), 653.
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a "functional" personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251-264.
- Spreitzer, G. M. (1995a). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995b). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of construction engineering and management*, 135(12), 1334-1347.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied psychology*, 85(4), 526.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 81(5), 525.
- Wang, H., Begley, T., Hui, C., & Lee, C. (2012). Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 174-189.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34(4), 406-422.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
- Zellars, K. L., & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research *Research in personnel and human resources management* (pp. 395-424): Emerald Group Publishing Limited.