

# CLIMA PSICOLÓGICO Y COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA: EL PAPEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

INMACULADA BELTRÁN MARTÍN

VICENTE ROCA PUIG

*Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2009** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## **Extracto:**

LA viabilidad organizativa en una era económica compleja, confusa y en constante cambio requiere un comportamiento *supra-rol* por parte del empleado que no se puede prescribir o demandar de antemano para un puesto de trabajo determinado y que va más allá de las funciones y responsabilidades definidas en las descripciones formales de los puestos de trabajo. Estos comportamientos se conocen con el nombre de comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB, por sus siglas en inglés) e incluyen cualquiera de los gestos que lubrican la maquinaria social de la organización, pero que no son inherentes a la noción habitual de lo que es la realización de tareas. Las investigaciones existentes acerca de los OCB en la empresa consideran que estos comportamientos están influidos por las cogniciones, a saber, los pensamientos que tienen los empleados acerca del trabajo, y por el afecto, es decir, los sentimientos que muestran los empleados sobre el trabajo. En nuestro estudio, integramos los dos antecedentes de los OCB de los empleados en un único modelo de investigación. En concreto, examinamos la influencia que tiene el clima psicológico (es decir, las percepciones de los empleados acerca de diferentes facetas de su trabajo: sus cogniciones) sobre los OCB. Asimismo, nuestra investigación defiende que la satisfacción laboral (afecto) es una variable que puede explicar esta relación. Por tanto, nuestra investigación complementa estudios previos al introducir un componente afectivo en el estudio de los OCB, ya que consideramos que es importante el papel de la satisfacción para contar con trabajadores que actúan más allá de las exigencias propias de su puesto de trabajo. A partir de los datos de 2.133 empleados tomados de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se confirma por una parte que un clima laboral percibido como beneficioso por los trabajadores explica el hecho de que éstos se comporten de manera ciudadana a favor de la organización (por ejemplo, realizando esfuerzos más allá de los exigidos para contribuir al éxito de la empresa). Además, los resultados obtenidos confirman el efecto mediador de la satisfacción laboral en esta relación. En definitiva, si los trabajadores muestran OCB se debe en parte a que un mejor clima laboral modificará sus actitudes, en concreto, aumentará su nivel de satisfacción.

**Palabras clave:** clima psicológico, comportamientos de ciudadanía organizativa, satisfacción laboral, encuesta de calidad de vida en el trabajo y efectos mediadores.

# PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: THE ROLE OF THE JOB SATISFACTION

**INMACULADA BELTRÁN MARTÍN**  
**VICENTE ROCA PUIG**

*Departamento de Administración de Empresas y Marketing*  
*Universitat Jaume I*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2009** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## **Abstract:**

**ORGANIZATIONAL** viability in complex, fast-changing, and turbulent economic times requires employee supra-role behavior, which cannot be prescribed or required in advance for a given job and that exceeds the roles and responsibilities defined by formal job descriptions. These behaviors are known as organizational citizenship behaviors (OCB) and include any of the gestures that lubricate the social machinery of the organization but which do not directly inhere in the usual notion of task performance. Existing research considers that employee OCB at work is influenced by both cognitions, i.e., employees' thoughts about work, and affect, that is employees' feelings about work. In our study, we aim to integrate both antecedents of employee OCB into a framework which analyzes the extent to which the influence of the psychological climate (cognition) on OCB is mediated by job satisfaction (affect). Thus, our study complements previous research by introducing affect as a new component in the study of OCB, as we consider that job satisfaction plays an important role for employees who are assuming further responsibilities than those of formal job. We used a sample of 2,133 employees obtained from the Quality of Life at Work Survey conducted by the Spanish Ministry of Employment. We found evidence that the psychological climate has a positive influence on OCB (for instance, doing further efforts than those the organization requires). Furthermore, we demonstrated that the effect of psychological climate on OCB is due to higher employee job satisfaction levels.

**Keywords:** psychological climate, organizational citizen behaviors, job satisfaction, quality of life at work survey and mediating effects.

# Sumario

1. Introducción.
2. Marco teórico.
  - 2.1. Influencia del clima psicológico en los comportamientos de ciudadanía organizativa.
  - 2.2. El efecto mediador de la satisfacción laboral.
    - 2.2.1. Influencia del clima psicológico en la satisfacción laboral.
    - 2.2.2. Influencia de la satisfacción laboral sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa.
3. Metodología.
  - 3.1. Procedimiento de recopilación de datos.
  - 3.2. Medidas.
  - 3.3. Procedimiento estadístico.
4. Resultados.
5. Discusión.

Bibliografía.

Anexo.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los rasgos definitorios de la investigación en el campo de la psicología durante la última parte del siglo XX ha sido la denominada «revolución cognitiva» (JAMES *et al.*, 2008), según la cual es la cognición humana la que media en la influencia de los estímulos ambientales sobre las respuestas humanas. Por ejemplo, la sensación de abarrotamiento en un lugar público constituye en realidad el significado psicológico que otorga una persona a un estímulo físico concreto, como es la densidad de personas en un mismo espacio. Evidentemente, en un mismo lugar con la misma cantidad de gente, diferentes personas tendrán diferentes impresiones acerca del grado de abarrotamiento (JAMES *et al.*, 2008). El hecho de otorgar significado a cualquier estímulo externo al individuo se explica porque cada persona utiliza los esquemas mentales que tiene almacenados para interpretar la información percibida. A este proceso de interpretación se lo conoce como *análisis del significado* de un estímulo externo. En psicología ambiental, las diferentes interpretaciones de las personas acerca de sus entornos físicos se denominan «entornos psicológicos».

En el contexto organizativo, JAMES y JONES (1974) propusieron el término «clima psicológico» para referirse a la interpretación que hacen los empleados de su entorno laboral. Es decir, en el campo del clima psicológico únicamente se presta atención a la interpretación que hacen los individuos de estímulos relacionados con el trabajo. El clima psicológico comprende las percepciones de los individuos sobre prácticamente todos los aspectos de su lugar de trabajo, incluidas las características de sus puestos de trabajo, el entorno físico, la alta dirección, los compañeros, etc. Constituye, por tanto, una descripción basada en la experiencia que hace el empleado de todas aquellas políticas formales e informales que están vigentes en la organización para la que trabaja (SCHNEIDER, 2000), lo cual distingue el clima psicológico del clima organizativo. Aunque estos dos términos están íntimamente relacionados, el último emerge cuando existe coincidencia entre las percepciones que tienen todos los empleados de una unidad o de una empresa acerca de las condiciones laborales, mientras

que el nivel de análisis del clima psicológico es el propio individuo. Así, estas percepciones son idiosincrásicas, incluso tratándose de individuos que están expuestos a una idéntica situación o contexto de trabajo. En este artículo nos centraremos en el clima psicológico, dado el interés de nuestra investigación en la influencia del clima sobre los comportamientos individuales de los empleados.

La literatura sobre clima psicológico ha propuesto y demostrado que éste es un concepto multidimensional. Así, por ejemplo, LOCKE (1976) sugirió cuatro factores que representaban las variables más relevantes relacionadas con el trabajo, como eran: 1) los deseos de armonía y justicia en el trabajo, 2) los deseos de retos, independencia y responsabilidad, 3) los deseos de apoyo y reconocimiento y 4) los deseos de amistad y relaciones sociales. A partir de entonces han sido innumerables los trabajos que han profundizado en el carácter multidimensional del clima psicológico. Una investigación de gran relevancia para la comprensión de las dimensiones del clima es la de OSTROFF (1993), quien propuso que las percepciones acerca del clima psicológico se pueden clasificar en aspectos tales como la participación del empleado en la organización, el clima de apoyo y cooperación, las oportunidades de crecimiento, la autonomía o las remuneraciones extrínsecas.

En esta línea, JAMES y JAMES (1989) aportaron una novedad al estudio de las dimensiones del clima psicológico, al proponer que los empleados atribuyen significado a los estímulos ambientales de su entorno laboral porque dichos estímulos son relevantes emocionalmente para su propio bienestar en la organización. Estos autores partieron de las investigaciones de LAZARUS y FOLKMAN (1984), quienes afirmaban que todas las cogniciones que son emocionalmente relevantes para un individuo comparten un único factor latente (un factor general denominado «el factor g»), que no es más que un esquema de nivel superior que permite juzgar el grado en que el entorno beneficia al bienestar de una persona. En los términos que nos interesan, el «factor g» aplicado al estudio del clima psicológico se puede definir como un factor latente que subyace a las diferentes dimensiones del clima y que representa una evaluación cognitiva que hace el empleado acerca del nivel en que el entorno laboral es beneficioso o perjudicial para su bienestar en la organización (JAMES *et al.*, 2008). En este sentido, el enfoque de JAMES y JAMES (1989) reconoce que los individuos emplean una estructura cognitiva más simple y más integradora para evaluar su entorno de trabajo que la propuesta por investigaciones que se centran en las diferentes dimensiones del clima. Consistente con el enfoque de JAMES y JAMES (1989), en nuestra investigación consideraremos que el clima psicológico es un factor latente que subyace a las dimensiones del mismo.

El clima psicológico ha acaparado una atención considerable en la literatura. Los primeros investigadores de esta cuestión sugirieron ya por la década de 1970 que el clima o la atmósfera existente en el lugar de trabajo podría tener consecuencias para el empleado. Los esfuerzos para intentar clarificar la influencia del clima sobre los resultados laborales de cada empleado ha constituido durante los últimos años un importante paso para poder comprender la relevancia que tienen para la organización las percepciones de las condiciones laborales por parte de los trabajadores. En términos generales, las percepciones sobre el clima se han considerado como un mecanismo que explica la relación entre las características de un puesto de trabajo y los resultados individuales, tales como las actitudes, motivación o rendimiento laboral (PARKER *et al.*, 2003). Así, en consistencia con las propuestas de LEWIN (1936), las percepciones psicológicas del clima constituyen una representación cognitiva del entorno laboral que permite a los empleados atribuir significado a los acontecimientos que tienen lugar en la empresa, lo que determina, en último término, las acciones que dichos empleados

llevarán a cabo para alcanzar los resultados deseados. A raíz de esta idea, han ido surgiendo modelos mucho más concretos cuyo propósito ha sido explicar por qué las percepciones sobre el clima explican el comportamiento individual y las actitudes de los trabajadores. En concreto, los investigadores han demostrado el vínculo existente entre las percepciones que los empleados tienen de su entorno de trabajo y la satisfacción laboral (SCHNEIDER y SNYDER, 1975), el *burnout* (MCINTOSH, 1995), la implicación en el trabajo (BROWN y LEIGH, 1996), el compromiso (DECOTIIS y SUMMERS, 1987), el absentismo y la rotación laboral (STEEL *et al.*, 1990) o el rendimiento laboral (PRITCHARD y KARASICK, 1973), entre otros (véase CARR *et al.*, 2003 y PARKER *et al.*, 2003 para dos metaanálisis).

No obstante, existen otras formas de comportamiento y otros resultados de los empleados de gran importancia para las empresas en los tiempos que corren (LEE y ALLEN, 2002) y que, sin embargo, no han sido incluidos en los estudios sobre el clima psicológico. En concreto, la viabilidad organizativa en una era económica compleja, confusa y en constante cambio requiere un comportamiento *supra-rol* por parte del empleado que no se puede prescribir o demandar de antemano para un puesto de trabajo determinado y que va más allá de las funciones y responsabilidades definidas en las descripciones formales de los puestos de trabajo (JORDAN y SEVASTOS, 2003; PEELLE, 2007). Estos comportamientos se conocen con el nombre de comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB, por sus siglas en inglés) e incluyen cualquiera de los gestos que lubrican la maquinaria social de la organización, pero que no son inherentes a la noción habitual de lo que es la realización de tareas (BATEMAN y ORGAN, 1983: 588). Así, se entiende por OCB cualquier comportamiento individual que es discrecional, que no está reconocido directa ni explícitamente por el sistema formal de recompensas de la organización y que, a nivel agregado, favorece el buen funcionamiento de la empresa (ORGAN *et al.*, 2006: 8).

Que el OCB sea discrecional implica que el comportamiento no es un requisito de la descripción del puesto de trabajo; más bien implica un grado de elección personal, de forma que la persona no recibirá ningún castigo si elige no comprometerse con dicho comportamiento. Por ejemplo, los profesores universitarios que preparan sus clases, asisten a clase, investigan y escriben artículos no están mostrando OCB, ya que dichos comportamientos forman parte de la definición de su puesto de trabajo.

Siguiendo con los componentes de la definición de OCB, ORGAN *et al.* (2006) resaltan también que estos comportamientos no están reconocidos explícitamente por el sistema de recompensas de la empresa. Es decir, aunque es posible que en algún momento pueda establecerse algún tipo de premio para aquellos empleados más «ciudadanos» (e.g. puede concederse un aumento salarial a dichos trabajadores), el hecho fundamental que destaca la definición de ORGAN es que tales recompensas no estén garantizadas por contrato ni por ningún procedimiento o política interna de la empresa, sino que siempre serán de naturaleza incierta, tanto en términos del momento en que se pueden conceder como en su cuantía y forma.

Finalmente, la definición destaca que, a nivel agregado, los comportamientos de ciudadanía organizativa mejoran el funcionamiento de la organización. Al hablar de «nivel agregado» se hace referencia a la suma a lo largo del tiempo de los comportamientos mostrados por una única persona, pero también a la suma de los comportamientos de diferentes personas en un mismo grupo, departamento u organización. Es decir, muchos de los comportamientos de ciudadanía organizativa analizados de manera aislada no influirán en los resultados organizativos (por ejemplo, que un compañero ayude a otro en una situación complicada no es relevante en términos del desempeño organizativo). Sin embargo, cuando dichos

comportamientos se repiten en el tiempo o bien se expanden entre los individuos de una empresa, tendrán la capacidad de mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades organizativas. ORGAN *et al.* (2006) establecen un paralelismo con la acción de votar: un único voto por parte de una persona es trivial, pero de manera agregada la suma de todos los votos es la que sostiene el proceso democrático.

Los OCB incluyen comportamientos tales como ayudar a los compañeros en el trabajo, trabajar horas extra, proponer sugerencias de mejora, etc. (MOTOWIDLO y VAN SCOTTER, 1994; RIKETTA, 2008). En este sentido, se ha diferenciado en la literatura entre los comportamientos de ciudadanía orientados al individuo (OCBI), en los que el beneficiario inmediato de dichos comportamientos es una persona, sea un compañero de trabajo, un cliente o un supervisor, y los comportamientos de ciudadanía orientados a la organización (OCBO), caracterizados porque contribuyen de manera más impersonal y general al buen funcionamiento del grupo, departamento u organización. El interés de nuestra investigación se centra en estos últimos, dada su probada contribución al éxito de la empresa. Es decir, la importancia práctica de estos OCB radica en el hecho de que mejoran la eficiencia y eficacia organizativa (ORGAN, 1988; ORGAN *et al.*, 2005). Por una parte, los OCB favorecen la eficiencia en la organización al mejorar la productividad de los directivos y de los propios trabajadores (por ejemplo, empleados con experiencia ayudan voluntariamente a los nuevos empleados a que se incorporen plenamente en sus tareas). Asimismo, los OCB permiten liberar recursos a fin de ser más productivos (e.g. empleados que se ayudan mutuamente permiten al directivo emplear su tiempo en tareas mucho más productivas, como puede ser la planificación estratégica). Otro argumento a favor de los OCB es que estos comportamientos mejoran la capacidad de la empresa para adaptarse a entornos cambiantes (por ejemplo, empleados que están de manera voluntaria recogiendo información sobre los clientes, o realizando sugerencias, favorecerán la flexibilidad organizativa).

No es de extrañar, por tanto, que las organizaciones actuales tengan tanto interés en entender por qué los empleados desarrollan comportamientos de ciudadanía organizativa. Sin embargo, hasta la fecha han sido pocos los estudios que han analizado en qué medida el clima psicológico influye en los OCB de los empleados (LEE y ALLEN, 2002). El objetivo de nuestro estudio es cubrir este vacío analizando si el clima psicológico de los empleados influye en los OCB. Además, presentamos una hipótesis de mediación en la que la satisfacción laboral del empleado actúa como una variable que interviene entre el clima psicológico y el OCB. Con ello pretendemos introducir un componente afectivo en nuestro modelo, proponiendo que no únicamente los comportamientos de ciudadanía organizativa responden a la valoración cognitiva que el empleado hace de su entorno laboral, sino que también es necesario tener en cuenta las actitudes del trabajador, sus respuestas afectivas a dichos entornos (en la forma de satisfacción laboral) para comprender en mayor medida por qué se producen dichos comportamientos. La combinación de aspectos cognitivos con aspectos afectivos al examinar los antecedentes del OCB es otra de las contribuciones de nuestra investigación.

En resumen, pretendemos complementar los trabajos de investigación anteriores, que estudian si el clima psicológico influye en el comportamiento de los empleados, teniendo en cuenta un importante componente del rendimiento del empleado en el trabajo (OCB), que es crítico para las organizaciones actuales y que va más allá de los requisitos formales de los puestos de trabajo (RIKETTA, 2008). Además, al incluir la satisfacción laboral como variable mediadora, nuestro estudio investiga hasta qué punto el impacto que las percepciones sobre el clima tienen en los OCB de los empleados está influido por los estados afectivos de los individuos (KOPELMAN *et al.*, 1990; CARR *et al.*, 2003).

## 2. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones existentes consideran que el OCB de los empleados en el trabajo está influido por las cogniciones, a saber, los pensamientos que tienen los empleados acerca del trabajo, y por el afecto, es decir, los sentimientos que muestran los empleados sobre el trabajo (LEE y ALLEN, 2002). En nuestro estudio, intentamos integrar los dos antecedentes del OCB de los empleados en un marco que analiza en qué medida la satisfacción laboral (afecto) interviene en la influencia que tiene el clima psicológico (cognición) en el OCB.

### 2.1. Influencia del clima psicológico en los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Tal y como se ha anticipado en la introducción de este trabajo, el clima psicológico se ha conceptualizado como un constructo molar que comprende representaciones significativas de un individuo sobre las estructuras organizativas, los procesos y los eventos próximos de su lugar de trabajo (PARKER *et al.*, 2003: 390). Aunque algunos autores han señalado diversas dimensiones dentro del clima, tales como las percepciones de los empleados sobre el énfasis de la organización en los objetivos, la orientación a las recompensas o el apoyo socio-emocional (por ejemplo, KOPELMAN *et al.*, 1990; OSTROFF, 1993), en nuestro estudio adoptamos un modelo de clima psicológico jerárquico según el cual existe un proceso de juicio común que subyace a diversas mediciones de las percepciones del entorno laboral (JAMES y JAMES, 1989). Este proceso de juicio común representa una valoración sobre si el entorno laboral se considera personalmente beneficioso o perjudicial para el bienestar de uno mismo (PARKER *et al.*, 2003; JAMES *et al.*, 2008).

Un elemento clave en el estudio del clima psicológico es su relación con los resultados a nivel individual. Las percepciones sobre el clima permiten a los individuos dar sentido a los eventos organizativos y determinar las acciones que les llevarán a obtener los resultados deseados (PARKER *et al.*, 2003). Los comportamientos de ciudadanía organizativa son, hoy por hoy, un resultado de los empleados especialmente deseado, puesto que las organizaciones actuales requieren un nuevo tipo y un nuevo nivel de contribución por parte de sus empleados. Para competir con éxito en condiciones dinámicas, ya no se considera esencial la realización de una serie fija de tareas prescritas. En lugar de eso, la ventaja competitiva reside en los empleados que se implican en roles abiertos (CAMPBELL, 2000; PARKER, 2000). El OCB representa una conducta de los trabajadores que refuerza el entorno social y psicológico en el que se realizan las tareas (ORGAN, 1997: 95). El OCB implica que los empleados realicen tareas que respalden el éxito de la organización y que no se hayan requerido formalmente, que se sientan orgullosos de representar a la empresa, que propongan ideas para mejorar el funcionamiento de la compañía, que ayuden a los compañeros, etc. (MANRIQUE y ESPINO, 2007). Los comportamientos de este tipo son discrecionales (una cuestión de elección personal, puesto que su omisión generalmente no se entiende como algo punible) y no se ven recompensados directamente por los sistemas de incentivos de la organización (ORGAN, 1997).

A menudo se observa que si se da un clima psicológico favorable es más probable que los individuos manifiesten comportamientos de ciudadanía organizativa (BISWAS y VARMA, 2007). Existe un elevado número de trabajos que han tratado de explicar por qué las diferentes dimensiones del clima

favorecen los OCB en la organización. Por ejemplo, varios autores defienden que la identidad y la variedad de tareas de las que se ocupa el empleado pueden generar en el trabajador la percepción de que su trabajo tiene relevancia en la organización, lo cual puede favorecer la aparición de OCB porque los empleados se sienten motivados para poner más energía y esfuerzo en sus tareas diarias, quizás en la forma de OCB (GRIFFIN, 1982; HACKMAN y OLDFHAM, 1976).

Sin embargo, la explicación más comúnmente utilizada para defender esta relación se basa en la Teoría del intercambio social (BLAU, 1964) y hace hincapié en el papel de la cognición, en concreto, en las percepciones de equidad (FARH *et al.*, 1990, MOORMAN, 1991). Entre los empleados, los climas que implican apoyo, confianza y amabilidad por parte de la empresa hacia las personas generan la sensación de que se les trata con equidad en la empresa y, por tanto, según la norma de reciprocidad (GOULDNER, 1960; BLAU, 1964), es probable que estos empleados desarrollen comportamientos de ciudadanía organizativa para mantener un equilibrio entre ellos mismos y la organización (LEE y ALLEN, 2002). Es decir, la percepción de un clima favorable conlleva un proceso de intercambio social entre la empresa y sus empleados que se basa en el desarrollo y la sistematización de una serie de acciones visibles que facilitan la comunicación y el intercambio de ideas e información entre los empleados y la organización (EISENBERGER *et al.*, 1986; LEE y MILLER, 1999; WHITENER, 2001). Según la Teoría del intercambio social (BLAU, 1964), los empleados responderán a esas acciones con una disposición a ayudar a la empresa en forma de OCB. Por todo ello, proponemos que:

*Hipótesis 1: El clima psicológico tiene un efecto positivo en el OCB.*

## 2.2. El efecto mediador de la satisfacción laboral.

Aunque la Teoría del intercambio social antes mencionada ha servido durante estos últimos años para explicar por qué el clima psicológico influye en determinados comportamientos de los empleados, no contempla los mecanismos por los que las percepciones del clima traen consigo comportamientos de ciudadanía organizativa por parte de los empleados. Según MUSE y STAMPER (2007: 518), una alternativa para definir las asociaciones entre el clima psicológico y los comportamientos de los empleados radica tanto en la Teoría de la acción razonada (*Theory of Reasoned Action*, de FISHBEIN y AJZEN, 1975) como en la Teoría del comportamiento planificado (*Theory of Planned Behavior* de AJZEN, 1991), según las cuales las percepciones de los empleados sobre el entorno laboral deben diferenciarse de sus actitudes (que incluyen elementos emocionales y críticos). En realidad, estas actitudes emocionales conllevan comportamientos posteriores. Así pues, las actitudes deberían ser un antecedente de los comportamientos de los empleados y mediar en la influencia del clima psicológico sobre los comportamientos relacionados con el trabajo (PARKER *et al.*, 2003). De hecho, los primeros modelos teóricos sobre el clima psicológico, como el enfoque propuesto por KOPELMAN *et al.* (1990), sugerían la intervención de los estados afectivos en la relación entre el clima psicológico y el comportamiento. Sin embargo, teniendo en cuenta la falta de estudios empíricos que demuestren la hipótesis de mediación, autores como CARR *et al.* (2003) recomiendan la inclusión de mediciones de la afectividad del empleado en el trabajo para llegar a

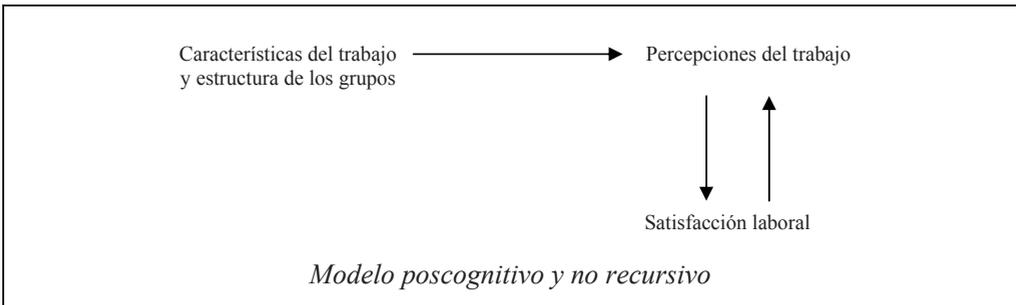
entender las razones por las cuales el clima psicológico influye en los comportamientos de los empleados. Como hemos anticipado en la introducción, nuestra intención es abordar esta cuestión seleccionando una actitud laboral fuertemente relacionada con los climas psicológicos favorables y los OCB: la satisfacción laboral. Según el sólido planteamiento socio-psicológico de que las personas que tienen una actitud positiva es más probable que ayuden a los demás y a la empresa que aquellas que presentan una actitud negativa o neutral, la satisfacción laboral de los empleados es una posible variable mediadora en la relación entre el clima psicológico y los OCB (LEE y ALLEN, 2002: 132).

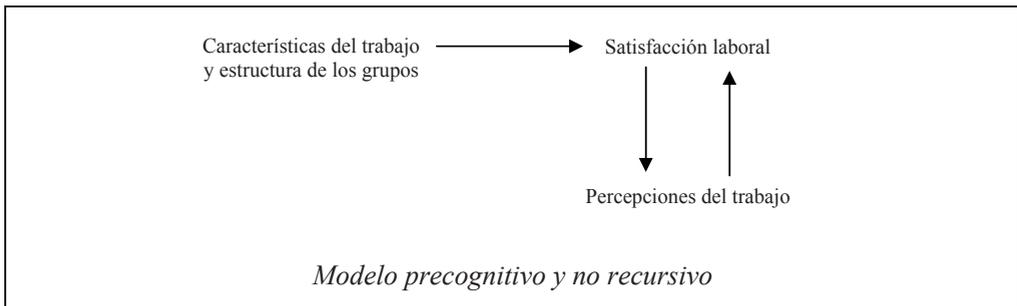
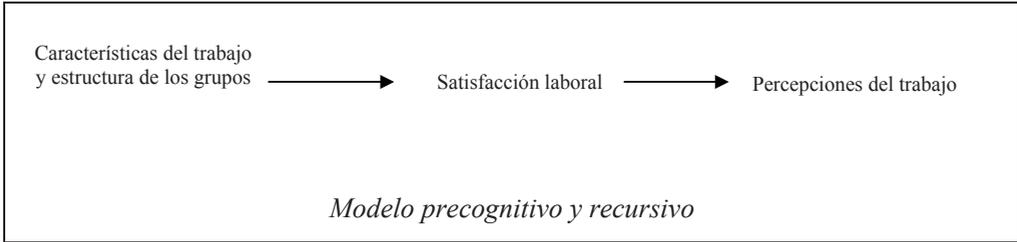
La satisfacción laboral representa un estado afectivo o un sentimiento que un empleado puede mostrar hacia su trabajo y su organización y que implica la valoración del puesto de trabajo por parte del empleado como más o menos positivo o negativo (BRIEF y WEISS, 2002; MUSE y STAMPER, 2007; RIKETTA, 2008). Para que la satisfacción laboral actúe como una variable mediadora en la relación propuesta, en primer lugar, debe existir un vínculo directo entre el clima psicológico y esta actitud laboral y, en segundo lugar, se debe dar una relación entre la satisfacción laboral y el OCB (BROWN y LEIGH, 1996; PARKER *et al.*, 2003; BISWAS y VARMA, 2007; JAMES *et al.*, 2008).

2.2.1. *Influencia del clima psicológico en la satisfacción laboral.*

Por lo que respecta a las conexiones existentes entre el clima psicológico y la satisfacción laboral, éste ha sido un tema ampliamente tratado en la literatura. En este sentido, los trabajos empíricos han partido de tres modelos teóricos que subyacen a la explicación de esta relación. Un primer modelo es aquél de carácter poscognitivo y no recursivo, según el cual las percepciones del trabajo median la influencia de los acontecimientos externos en las respuestas afectivas de los empleados a dichos acontecimientos, contemplando también la posibilidad de que satisfacción laboral influya de manera recíproca en las percepciones del trabajo (e.g. HACKMAN y OLDHAM, 1976, ROUSSEAU, 1977). Un segundo modelo es el modelo precognitivo y recursivo, que postula que las reacciones afectivas del trabajador son las que preceden las percepciones de las condiciones laborales (ZAJONC, 1980). Por último, el modelo precognitivo y no recursivo asume una relación causal recíproca entre las percepciones del puesto de trabajo y la satisfacción laboral (**figura 1**).

**FIGURA 1.** Modelos causales alternativos sobre la relación entre las características del puesto de trabajo, las percepciones y la satisfacción laboral.





De todos estos modelos, la evidencia confirma la validez del primero (e.g. JAMES y TETRICK, 1986), es decir, las percepciones del trabajo (clima psicológico) explican por qué las características de un trabajo influyen en las reacciones afectivas del empleado (satisfacción laboral). Éste es el enfoque que guía nuestro estudio, basado en la idea de que los individuos responden de manera afectiva al entorno de trabajo en base al significado que otorgan a dicho entorno. La hipótesis de partida de nuestro modelo es que la percepción de un clima de apoyo en el trabajo influye en la satisfacción laboral de los empleados al satisfacer las necesidades socio-emocionales de las personas, aumentar las expectativas rendimiento-recompensa y señalar la disponibilidad de ayuda cuando se necesita, tal como demuestran estudios como los de RHOADES y EISENBERGER (2002). Los resultados de dos estudios meta-analíticos también respaldan sólidamente esta relación (CARR *et al.*, 2003; PARKER *et al.*, 2003).

### 2.2.2. Influencia de la satisfacción laboral sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Según la Teoría de la acción razonada (FISHBEIN y AJZEN, 1975), los estados afectivos de los empleados conducen a un comportamiento más positivo en el trabajo por parte de los empleados. Así pues, las actitudes positivas de los empleados con respecto a su trabajo en forma de una alta satisfacción laboral harán que estos empleados realicen acciones razonadas para conseguir un mayor rendimiento laboral (MEYER *et al.*, 2001; MUSE y STAMPER, 2007). En concreto, se cree que la satisfacción laboral no sólo afecta a la voluntad de las personas por ayudar a sus compañeros y a la organización, sino también a su disposición a cooperar de diversas formas para mantener organizadas las estructuras que regulan el trabajo (ORGAN, 1997). Los investigadores han encontrado una asociación entre la satisfacción laboral global de un empleado y el OCB en diversos contextos (ORGAN y RYAN, 1995; FASSINA *et al.*, 2008). Estos estudios se basan en la idea de que los individuos con mayor satisfacción laboral son más

propensos a desarrollar comportamientos de ciudadanía organizativa dado que suelen experimentar un estado de ánimo positivo con mayor frecuencia. Por ejemplo, GEORGE y BRIEF (1992) sugirieron que un estado de ánimo positivo también puede conllevar comportamientos *extra-rol* como proteger a la organización, hacer sugerencias constructivas y propagar la buena voluntad (LEE y ALLEN, 2002). De la anterior discusión se desprende nuestra siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: La satisfacción laboral media en la relación entre el clima psicológico y el OCB.*

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Procedimiento de recopilación de datos.

Los datos para nuestros análisis empíricos se obtuvieron de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT, 2004) realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Esta encuesta anual recopila la información mediante entrevistas personales a empleados sobre varias cuestiones relacionadas con el entorno laboral en las empresas españolas. Analiza los rasgos de los entornos laborales y ofrece información sobre la valoración subjetiva de los empleados sobre su trabajo, sus actividades diarias y las organizaciones. Los datos incluyen una muestra aleatoria y representativa de empleados nacionales basada en un diseño de tres niveles estratificados por regiones y municipios. Tal y como sugieren PARKER *et al.* (2003: 391-392), en los estudios sobre el clima psicológico el propio individuo es el nivel adecuado de teoría, medida y análisis, lo cual respalda la validez de la ECVT para los propósitos de nuestra investigación. Después de eliminar los datos perdidos, la muestra final que se utiliza en nuestros análisis consta de 2.133 empleados.

#### 3.2. Medidas.

*Clima psicológico.* Siguiendo las sugerencias propuestas por CARR *et al.* (2003), utilizamos el estudio realizado por OSTROFF (1993) para identificar los componentes clave del clima. Este autor propone una taxonomía del clima psicológico que distingue entre la faceta afectiva (relacionada con la implicación de las personas y las relaciones interpersonales y sociales), la faceta cognitiva (la implicación psicológica, el autoconocimiento y el desarrollo) y la faceta instrumental del clima psicológico (la implicación en las tareas y los procesos de trabajo). Veinte ítems de la ECVT nos permitieron medir el clima psicológico. Algunos ejemplos de dichos ítems son: «Mi trabajo es interesante», «Siempre participo en las decisiones que afectan a las tareas que debo realizar en mi trabajo», «Mis supervisores aprecian mis sugerencias sobre el trabajo», etc. Véase el Anexo para una descripción completa de todas las variables. Asimismo, como ya se ha mencionado anteriormente, consideramos el clima psicológico como una variable latente de primer orden que presenta las ventajas de la facilidad de interpretación al tiempo que conserva la capacidad explicativa (JAMES y JAMES, 1989; CARR *et al.*, 2003; PARKER *et al.*, 2003). De este modo, el clima psicológico se verá represen-

tado en nuestro estudio como un factor latente (el «factor g») que recoge las correlaciones entre las dimensiones del clima psicológico y que identifica la valoración general de los empleados sobre la contribución del clima laboral a su bienestar.

*Comportamiento de ciudadanía organizativa.* El OCB se midió utilizando tres ítems correspondientes a las contribuciones de los empleados al éxito de la empresa más allá de sus funciones formales (LEE y ALLEN, 2002; MANRIQUE y ESPINO, 2007). Estos ítems se midieron mediante escalas tipo Likert de 5 puntos (Anexo). Al igual que en el caso del clima psicológico, consideramos que el OCB es una variable latente que subyace a los tres indicadores anteriores.

*Satisfacción laboral.* La satisfacción laboral se midió a través de las respuestas obtenidas a la pregunta «¿En qué medida está satisfecho con su trabajo?». Las respuestas se valoraban con una escala de 10 puntos que iba desde «muy insatisfecho» hasta «muy satisfecho».

*Variables de control.* Introdujimos una serie de variables de control, a saber: edad, ocupación, nivel educativo y tipo de contrato.

### 3.3. Procedimiento estadístico.

La utilización de indicadores para medir cada uno de los conceptos del modelo conlleva la existencia de errores de medida. Por ello, utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para el tratamiento estadístico de los datos. Esta técnica de análisis tiene la capacidad de estimar las relaciones entre variables latentes, que no son directamente observables. La estimación de los modelos de ecuaciones estructurales se realizó con el programa estadístico EQS 6.1 para Windows (BENTLER, 1995).

Diferentes autores han propuesto un enfoque en dos etapas en la modelización con ecuaciones estructurales, el cual enfatiza el análisis de dos partes diferentes: el modelo de medida y el modelo estructural (ANDERSON y GERBING, 1988; BOLLEN, 1989 o SCHUMACKER y LOMAX, 1996, entre otros). El *modelo de medida* describe cómo se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (BOLLEN, 1989). Esta parte del modelo nos informa, por tanto, acerca de la fiabilidad y validez de los indicadores como medidas de las variables latentes. El *modelo estructural*, por su parte, describe cómo se relacionan entre sí las variables latentes (BOLLEN, 1989). Su objetivo es confirmar en qué medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles.

En relación con los *modelos de medida*, utilizamos los análisis factoriales confirmatorios (AFC) para comprobar la dimensionalidad de las escalas consideradas en este estudio. En concreto, llevamos a cabo análisis factoriales para las escalas correspondientes al clima psicológico y a los OCB.

En cuanto a los *modelos estructurales*, testamos varios modelos estructurales para las pruebas de mediación según el procedimiento sugerido por BARON y KENNY (1986) y HOLMBECK (1997). Este procedimiento implica el cálculo de dos modelos estructurales.

El primero corresponde a un *modelo de efecto directo* que somete a prueba el efecto que tienen los predictores en las variables dependientes. En el contexto de nuestra investigación, este modelo nos

permite probar la hipótesis 1, puesto que implica el cálculo del efecto directo del clima psicológico en el OCB. Para que exista mediación, los coeficientes estructurales del modelo de efecto directo correspondientes al vínculo «clima psicológico-OCB» deben ser significativos para seguir probando el efecto de mediación.

El segundo modelo estructural es un *modelo de mediación* que incluye la variable intermedia (satisfacción laboral). Este modelo corresponde a nuestra segunda hipótesis y considera simultáneamente los efectos del clima psicológico en la satisfacción laboral, la influencia de la satisfacción laboral en el OCB y el efecto directo del clima psicológico en el OCB.

#### 4. RESULTADOS

El primer paso para la estimación de nuestros modelos se relaciona con los modelos de mediación, a partir del planteamiento de varios AFC, tal y como se ha expuesto en el apartado anterior. Por lo que respecta al clima psicológico, ante la complejidad de este concepto, previamente a la estimación del AFC llevamos a cabo un análisis exploratorio con rotación *oblimin* con el fin de comprobar si los ítems de esta escala se agrupaban en las dimensiones del clima propuestas teóricamente. Estos análisis (**tabla 1**) revelaron que los 20 ítems incluidos en la escala del clima psicológico daban lugar a cinco dimensiones, correspondientes a la percepción del empleado acerca de la comunicación ascendente, comunicación descendente, autonomía, oportunidades de crecimiento y clima de apoyo en la organización. Estas dimensiones son consistentes con las propuestas de OSTOFF (1993).

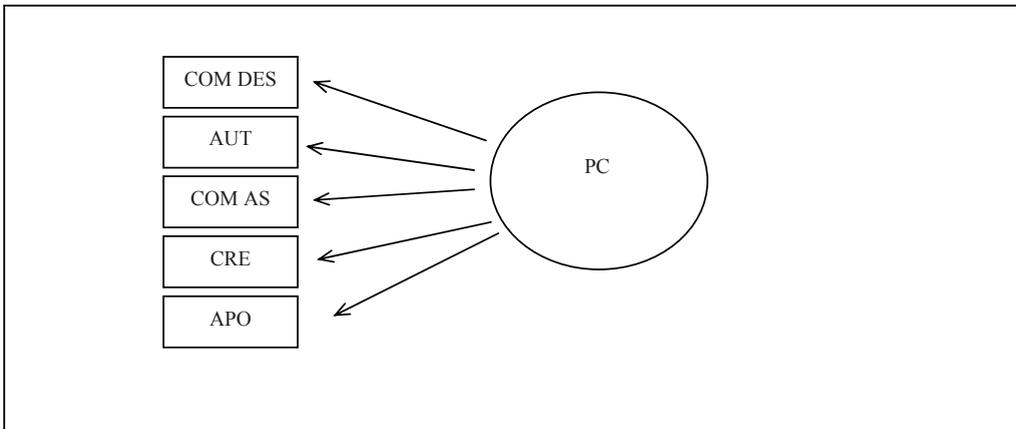
Posteriormente, para reducir la complejidad del modelo, obtuvimos medidas agregadas de cada una de las cinco dimensiones incluidas en la **tabla 1**, a partir de la media de los indicadores incluidos en cada una de ellas. De este modo, el clima psicológico se representa en esta investigación como un factor latente que subyace a las variables COM DES (comunicación descendente), AUT (autonomía), COM AS (comunicación ascendente), CRE (oportunidades de crecimiento) y APO (clima de apoyo) (**figura 2**).

**TABLA 1.** Análisis exploratorio del clima psicológico.

Ítem	Factor 1 Comunicación ascendente	Factor 2 Autonomía	Factor 3 Comunicación descendente	Factor 4 Oportunidades de crecimiento	Factor 5 Clima de apoyo
V1	<b>0.535</b>	-0.011	0.025	0.072	0.078
V2	<b>0.705</b>	0.105	-0.033	-0.020	0.016
V3	<b>0.782</b>	0.030	-0.047	-0.044	-0.030
V4	<b>0.683</b>	-0.031	0.124	0.007	0.023
V5	<b>0.667</b>	0.014	0.062	0.008	0.123
V6	0.059	0.051	<b>0.744</b>	-0.082	0.053
V7	0.012	0.065	<b>0.708</b>	-0.070	0.140
V8	-0.035	0.037	<b>0.669</b>	0.043	-0.011
					.../...

.../...					
V9	0.202	0.058	-0.023	-0.046	<b>0.601</b>
V10	-0.074	-0.050	0.058	0.031	<b>0.733</b>
V11	0.079	<b>0.680</b>	0.058	0.058	-0.051
V12	0.079	<b>0.427</b>	0.241	0.093	0.056
V13	-0.005	0.067	-0.049	<b>0.769</b>	0.040
V14	-0.051	0.079	-0.049	<b>0.781</b>	0.045
V15	0.184	-0.241	0.256	0.261	-0.125
V16	0.169	0.181	-0.086	0.071	0.194
V17	0.224	0.051	0.005	-0.047	<b>0.546</b>
V18	-0.054	-0.054	0.068	-0.002	<b>0.715</b>
V19	0.007	<b>0.704</b>	0.015	0.039	-0.078
V20	0.096	-0.039	0.029	0.118	0.363

**FIGURA 2.** Modelo del clima psicológico.



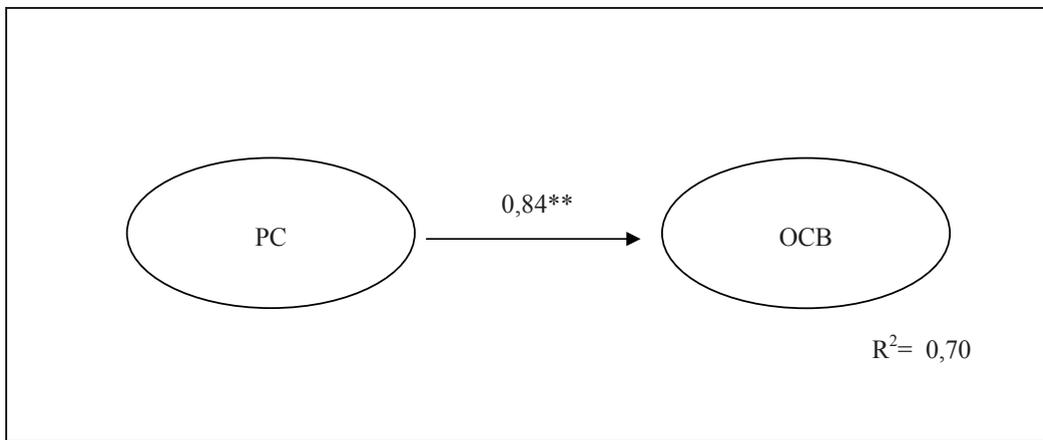
Los resultados del AFC para este modelo confirman que todos los ítems considerados para esta escala forman parte de un único factor (BBNNFI = 0,95; CFI= 0,98; RMSEA= 0,05), el «factor g», que supone una valoración global (por parte del empleado) del grado en que el ambiente laboral le es beneficioso (JAMES y JAMES, 1989).

Para el caso de la escala de OCB, el análisis factorial confirmatorio verifica el modelo propuesto y corrobora que los tres ítems considerados en esta escala forman parte de un único factor, correspondiente a los comportamientos de ciudadanía organizativa factor (BBNNFI = 0,94; CFI = 0,96; RMSEA = 0,05).

A continuación procedimos a estimar los modelos estructurales correspondientes a nuestras hipótesis. En este sentido, aunque la prueba de  $\chi^2$  fue significativa, los modelos demostraron un

buen ajuste a los datos según los valores de los índices de ajuste, que se encuentran dentro de los límites aceptados normalmente (CARR *et al.*, 2003). Los resultados del modelo de efecto directo confirman que, una vez introducidas las variables de control en las ecuaciones, el valor del parámetro estructural correspondiente a la influencia del clima psicológico en el OCB es significativo estadísticamente con un valor de 0,84, tal como muestra la solución estandarizada de este modelo (**figura 3**). Así, nuestros análisis demuestran que las percepciones del clima laboral influyen en el OCB del empleado, corroborando así la hipótesis 1. Este modelo representa el 70% de la varianza en el OCB de los empleados. Estos resultados son una condición necesaria para calcular el modelo de mediación.

**FIGURA 3.** Modelo de efecto directo.

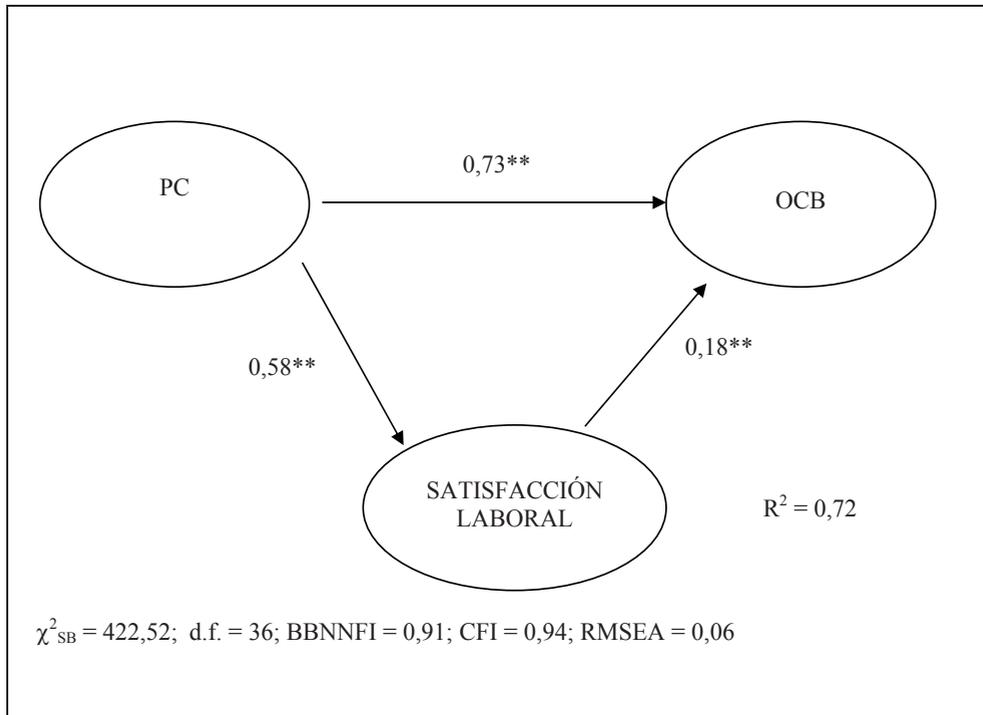


**NOTA:** PC: Clima psicológico; OCB: Comportamiento de ciudadanía organizativa.

$\chi^2_{SB} = 342,91$ ; g.l. = 18; BBNNFI = 0,91; CFI = 0,95; RMSEA = 0,07.

El cuanto al modelo de mediación, éste muestra asimismo un buen ajuste, según los valores de los índices de ajuste (**figura 4**). Resulta de crucial interés el hecho de que el clima psicológico está relacionado con la satisfacción laboral (0,58), y que la satisfacción laboral influye en el OCB (0,18), lo cual confirma el papel mediador de la satisfacción laboral, tal como pronosticaba la hipótesis 2. El efecto de descomposición proporcionado por el EQS muestra que el efecto indirecto del clima psicológico en el OCB a través de la satisfacción laboral es estadísticamente significativo, con un valor de 0,11. Además, el coeficiente  $R^2$  se incrementa (0,72) en comparación con los resultados correspondientes al modelo de efecto directo, suponiendo así una mejora en la capacidad predictiva del modelo. Después, comparamos este modelo con otro en el que el vínculo clima psicológico-OCB queda reducido a cero. Un test de diferencia de la  $\chi^2$  entre estos dos modelos revela que la diferencia en el  $\chi^2$  es estadísticamente significativa. Así, la relación clima psicológico-OCB en el modelo de mediación mejora el ajuste del modelo reducido, poniendo así de manifiesto el efecto mediador *parcial* de la satisfacción laboral en este modelo.

FIGURA 4. Modelo de mediación.



## 5. DISCUSIÓN

Encontramos evidencia en nuestra muestra de empleados de que el clima psicológico ejerce una influencia positiva en el OCB. Estos resultados respaldan la importancia de mantener un clima de apoyo al empleado en el trabajo y coinciden con estudios empíricos anteriores en la materia (por ejemplo, BISWAS y VARMA, 2007). De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible concluir que los empleados interpretan el clima psicológico a partir de una valoración general acerca de su influencia sobre el bienestar laboral y responden (a través de un proceso de intercambio social) mostrando comportamientos que benefician a la organización, más allá de las tareas definidas en sus puestos de trabajo y fuera del sistema de recompensas formalmente establecido en la organización. Las implicaciones para las empresas son claras, por cuanto respecta, sobre todo, a sus políticas de recursos humanos. En la medida en que la organización invierta en proporcionar mayor formación y oportunidades de desarrollo a sus trabajadores, favorezca la autonomía, la cooperación y un buen sistema de comunicación con éstos, contará con empleados que sientan el deber moral de comportarse en consonancia a como lo hace la organización con ellos, a través de una mayor implicación en comportamientos de ciudadanía, más allá de las descripciones formales de sus puestos. Además, dado que el clima psicológico es un factor latente que subyace a las diferentes dimensiones que lo componen, los directivos deberían procurar que los esfuerzos para favorecer un buen ambiente laboral se produjeran simul-

táneamente, puesto que el efecto conjunto de todos ellos sobre las percepciones de los empleados será mayor que la suma de los efectos individuales. Es decir, en la definición de las políticas de recursos humanos que dan lugar a un clima psicológico favorable cabría procurar un buen «ajuste interno», es decir, que las diferentes políticas fueran complementarias entre sí.

Por otra parte, en nuestra investigación suponemos que el efecto del clima psicológico en los OCB puede deberse a la existencia de variables intermedias que se ven afectadas por el clima psicológico y que, a su vez, influyen en el OCB. Consideramos que al incluir estas variables intermedias los investigadores pueden evitar los efectos perjudiciales de las variables omitidas (por ejemplo, sobrevalorar el clima psicológico en el OCB) (BAGOZZI, 1994). La evidencia empírica existente hasta el momento no había aclarado por completo los procesos existentes entre el clima psicológico y los comportamientos de los empleados. En concreto, la satisfacción laboral ha sido, hasta la fecha, una variable mediadora omitida que puede complementar la evidencia empírica anterior y ayudar a los investigadores a mejorar la información disponible en sus modelos y, por tanto, avanzar en el examen de los mecanismos intermedios existentes entre el clima psicológico y el OCB. Así lo confirman nuestros análisis, los cuales muestran que existe un efecto mediador parcial de la satisfacción laboral en la relación propuesta. Al introducir la satisfacción laboral en el modelo que relaciona el clima psicológico con los OCB, se observa en primer lugar que aumenta la capacidad explicativa del modelo, y en segundo lugar, que existe un efecto indirecto positivo y significativo del clima sobre los OCB a través de la satisfacción laboral de los empleados. Esto es así porque la satisfacción laboral se ve influida por el ambiente laboral, pero a su vez, determina una mayor implicación del empleado con comportamientos ciudadanos, lo cual corrobora la tesis de que «un trabajador feliz es un trabajador productivo». Es razonable pensar que cuando un individuo muestra una mayor satisfacción, tendrá un comportamiento más positivo respecto a su trabajo. Esta tesis se observa en diversas facetas de nuestra vida. Por ejemplo, nos comportamos mejor ante personas que nos gustan y que respetamos, votamos a los candidatos que apoyan los objetivos que nosotros defendemos, etc. Naturalmente, es de esperar que aquellas personas a las que les gusta su trabajo se comporten favorablemente hacia el mismo.

En definitiva, los resultados de nuestro estudio confirman que tanto las cogniciones de los empleados como el afecto en el trabajo son determinantes en el OCB. A diferencia de los anteriores investigadores (por ejemplo, LEE y ALLEN, 2002), quienes analizaron la influencia aislada de estos dos componentes del OCB (o bien las cogniciones o bien el afecto influyen en el OCB), nosotros demostramos que ambas variables deberían tenerse en cuenta para explicar los OCB de los empleados.

No obstante, nuestra investigación presenta ciertas limitaciones que cabe mencionar y que tratarán de ser abordadas en futuros trabajos.

En primer lugar, hemos observado que la satisfacción laboral explica sólo una parte de la influencia del clima sobre los OCB, puesto que nuestros análisis revelan un efecto mediador parcial. No cabe duda de que la inclusión de otros mediadores en el modelo propuesto (tales como el compromiso organizativo o la motivación) ayudarían a mejorar la capacidad explicativa del mismo. Asimismo, dentro de esta línea de razonamiento, tal y como discutimos al inicio del presente trabajo, se ha postulado por diversos trabajos una relación recíproca entre satisfacción laboral y clima psicológico.

gico (**figura 1**), que no hemos considerado en nuestra investigación. Futuros trabajos irán dirigidos a examinar en qué medida puede presentarse este efecto recíproco y cómo afecta a las relaciones propuestas.

Consideramos también necesario ampliar y mejorar la medida de la satisfacción laboral. La medida incluida en el presente trabajo constituye una valoración global de cómo de favorable considera el empleado que es su puesto de trabajo. Sería también conveniente ampliar esta medida considerando la satisfacción con facetas concretas del puesto de trabajo (por ejemplo, con la remuneración, con los sistemas de promoción o con la supervisión recibida). Esto nos permitiría observar si todas las dimensiones de la satisfacción son importantes para explicar los OCB o si únicamente algunas de ellas son las que actúan como mecanismos mediadores en la relación clima-OCB.

Sería interesante también plantear otro modelo multinivel del aquí propuesto, introduciendo una medida agregada del clima psicológico, es decir, profundizando en el clima organizativo. Ello nos permitiría comprobar si ante un mismo entorno laboral existe acuerdo entre los trabajadores acerca de la existencia de un clima favorable o desfavorable. Además, la inclusión del clima organizativo nos permitiría contrastar su relevancia para diferentes resultados organizativos (e.g. flexibilidad estratégica, beneficios, ventas, etc.).

# Bibliografía

- AJZEN, I. [1991]: «The theory of planned behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- BAGOZZI, R.P. [1994]: *Principles of marketing research*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- BARON, R. y KENNY, D. [1986]: «The moderator-mediating variable distinction in social-psychological research», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1.173-1.182.
- BATEMAN, T.S. y ORGAN, D.W. [1983]: «Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship», *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- BENTLER, P.M. [1995]: *EQS structural equations program manual*, Encino, CA: Multivariate Software Inc. (<http://www.mvsoft.com>).
- BISWAS, S. y VARMA, A. [2007]: «Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model», *Employee Relations*, 29(6): 664-676.
- BLAU, P. [1964]: *Exchange and power in social life*, Nueva York: Wiley.
- BRIEF, A.P. y WEISS, H.M. [2002]: «Affect in the workplace», *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.
- BROWN, S.P. y LEIGH, T.W. [1996]: «A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance», *Journal of Applied Psychology*, 81: 358-368.
- CAMPBELL, D.J. [2000]: «The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative», *Academy of Management Executive*, 14(3): 52-66.
- CARR, J.Z., SCHMIDT, A.M., FORD, J.K., y DESHON, R.P. [2003]: «Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 605-619.
- DECOTIIS, T.A. y SUMMERS, T.P. [1987]: «A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment», *Human Relations*, 40: 445-470.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. y SOWA, D. [1986]: «Perceived organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- FAHR, J.L., PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. [1990]: «Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction», *Journal of Management*, 16: 705-721.
- FASSINA, N.E., JONES, D.A. y UGERSLEV, K.L. [2008]: «Relationships clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors», *Journal of Management*, 34(2): 161-188.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. [1975]: *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, Co.
- GEORGE, J.M. y BRIEF, A.P. [1992]: «Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship», *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- GOULDNER, A.W. [1960]: «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American Sociological Review*, 25: 53-62.
- GRIFFIN, R.W. [1982]: *Task design: An integrative approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- HACKMAN, J.R. y OLDFHAM, G.R. [1976]: «Motivation through the design of work: Test of a theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- HOLMBECK, G.M. [1997]: «Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65: 699-710.
- JAMES, L.A. y JAMES, L.R. [1989]: «Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning», *Journal of Applied Psychology*, 74: 739-751.
- JAMES, L.R. y JONES, A.P. [1974]: «Organizational climate: A review of theory and research», *Psychological Bulletin*, 81: 1.096-1.112.
- JAMES, L.R., CHOI, C.C., KO, C.H.E., MCNEIL, P.K., MINTON, M.K., WRIGHT, M.A. y KIM, K. [2008]: «Organizational and psychological climate: A review of theory and research», *European Journal of Work and organizational Psychology*, 17(1): 5-32.
- JAMES, L.R. y TETRICK, L.E. [1986]: «Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 71: 77-82.
- JORDAN, C. y P. SEVASTOS [2003]: «Improved Understanding of Job Performance: Predicting organizational Citizenship Behaviours from Perceived organizational Support and Fairness», *Australian Journal of Psychology* 55: 131-132.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. [1966]: *The social psychology of organizations*, Nueva York: Wiley.
- KOPELMAN, R.E., BRIEF, A.P. y GUZZO, R.A. [1990]: «The role of climate and culture in productivity». En B. SCHNEIDER (ed.), *Organizational climate and culture* (págs. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stress, appraisal, and coping. Nueva York: Springer-Verlag.
- LEE, J. y MILLER, D. [1999]: «People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms», *Strategic Management Journal*, 20: 579-593.
- LEE, K. y ALLEN, N.J. [2002]: «Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions», *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-142.
- LEWIN, K. [1936]: *Principles of topological psychology*, Nueva York: McGraw-Hill.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R.K. [1939]: «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates», *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.
- LOCKE, E.A. [1976]: «The nature and causes of job satisfaction». En M.D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 1297-1350), Skokie, IL: Rand McNally.
- MANRIQUE DE LARA, P.Z. y ESPINO RODRÍGUEZ, T.F. [2007]: «Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). An empirical study among university administration and services personnel», *Personnel Review*, 36(6): 843-866.
- MCINTOSH, N.J. [1995]: «Exhilarating work: an antidote for dangerous work?». En S.L. SAUTER y L.R. MURPHY (eds.), *Organizational risk factors for job stress* (págs. 303-316). Washington, DC: American Psychological Association.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. [2001]: «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- MOORMAN, R.H. [1991]: «The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship», *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

- MOTOWIDLO, S.J. y VAN SCOTTER, J.R. [1994]: «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance», *Journal of Applied Psychology*, 79: 475-480.
- MUSE, L.A. y STAMPER, C.L. [2007]: «Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance», *Journal of Managerial Issues*, XIX(4): 517-535.
- ORGAN, D.W. [1988]: *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D.W. [1997]: «Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time», *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- ORGAN, D.W. y RYAN, K. [1995]: «A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior», *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P. M. y MACKENZIE, S. B. [2006]: *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- OSTROFF, C. [1993]: «The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56: 56-90.
- PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A. y ROBERTS, J.E. [2003]: «Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review», *Journal of Organizational Behavior*, 24: 389-416.
- PARKER, S. [2000]: «From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breath Self-efficacy», *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 447-469.
- PEELLE, H.E. [2007]: «Reciprocating Perceived organizational Support through Citizenship Behaviors», *Journal of Managerial Issues*, XIX N.º 4, invierno.
- PRITCHARD, R.D. y KARASICK, B.W. [1973]: «The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction», *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 9: 126-146.
- RHOADES, L. y EISENBERGER, R. [2002]: «Perceived organizational support: A review of the literature», *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- RIKETTA, M. [2008]: «The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of pane studies», *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 472-481.
- ROUSSEAU, D.M. [1977]: «Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 18-42.
- SCHNEIDER, B.J. y SNYDER, R.A. [1975]: «Some relationships between job satisfaction and organizational climate», *Journal of Applied Psychology*, 60: 318-328.
- SCHNEIDER, B. [2000]: «The psychological life of organizations», en ASHKANASY, N.M. y PETERSON, M.F. (eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. XVII-XXI), Thousand Oaks, CA: Sage.
- STEEL, R.P., SHANE, G.S. y KENNEDY, K.A. [1990]: «Effects of social-system factors on absenteeism, turnover, and job performance», *Journal of Business and Psychology*, 4: 423-430.
- WHITENER, E.M. [2001]: «Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling», *Journal of Management*, 27: 515-535.
- ZAJONC, R.B. [1980]: «Feeling and thinking: Preferences need no inferences», *The American Psychologist*, 5: 151-175.

## ANEXO

## Escala de medida

*Clima psicológico.*

**V1.** Mi trabajo es atractivo e interesante

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	9

**V2.** Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	9

**V3.** Siempre participo en las decisiones respecto a las tareas a realizar en mi trabajo

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	9

**V4.** Puedo dar mis opiniones en lo que respecta a mi trabajo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	NS/NC
1	2	3	4	5	9

**V5.** Valora mi jefe mis sugerencias sobre mi trabajo

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	NS/NC
1	2	3	4	5	9

**V6.** ¿Cómo considera Ud. que es el conocimiento que tiene sobre el organigrama de su organización?

Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Bastante conocimiento	Mucho conocimiento	NS/NC
1	2	3	4	8

V7. ¿Cómo considera Vd. que es el conocimiento que tiene sobre los objetivos de su organización o empresa?

Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Bastante conocimiento	Mucho conocimiento	NS/NC
1	2	3	4	8

V8. ¿Cómo considera Vd. que es el conocimiento que tiene sobre el convenio colectivo/estatuto de regulación?

Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Bastante conocimiento	Mucho conocimiento	NS/NC
1	2	3	4	8

V9. En general, ¿cómo describiría Vd. las relaciones entre directivos (empresarios) y empleados (trabajadores)?

Muy malas	Bastante malas	Ni buenas ni malas	Bastante buenas	Muy buenas	NS/NC
1	2	3	4	5	8

V10. En general, ¿cómo describiría Vd. las relaciones entre trabajadores?

Muy malas	Bastante malas	Ni buenas ni malas	Bastante buenas	Muy buenas	NS/NC
1	2	3	4	5	8

V11. ¿Podría decirme con qué frecuencia tiene flexibilidad en decidir cuándo llegar o cuándo marcharse?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC
1	2	3	4	5	8

V12. ¿Podría decirme con qué frecuencia puede tomarse pequeños descansos durante la jornada?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V13.** ¿Podría decirme qué posibilidades existen de que con su formación le asciendan en su empresa/organización?

Ninguna posibilidad	Pocas posibilidades	Algunas posibilidades	Bastantes posibilidades	Muchas posibilidades	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V14.** ¿Podría decirme qué posibilidades existen de que si continúa estudiando y formándose pueda aspirar a un ascenso?

Ninguna posibilidad	Pocas posibilidades	Algunas posibilidades	Bastantes posibilidades	Muchas posibilidades	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V15.** Durante el último año, ¿ha realizado su empresa alguna actividad de formación para sus empleados?

Sí	No	NS/NC
1	2	9

**V16.** Hablando de sus ingresos, por favor, ¿podría decirme cómo se encuentra de satisfecho con su salario o remuneración?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V17.** ¿Confía en sus superiores?

Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V18.** ¿Confía en sus compañeros?

Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V19.** ¿Podría decirme con qué frecuencia determina usted mismo el horario que tiene?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V20.** En mi empresa/organización existe colaboración porque hay una jerarquía que hace que se cumplan las tareas

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	8

*Comportamientos de ciudadanía organizativa.*

**V21.** Estoy dispuesto a trabajar más de lo que debo para ayudar a triunfar a la empresa u organización para la que trabajo

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V22.** Estoy orgulloso de trabajar para mi empresa u organización

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	8

**V23.** Los problemas que tiene mi empresa u organización los considero como si fueran míos

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	8

*Satisfacción laboral.*

**V24.** Hablando de satisfacción en el trabajo en general, por favor, ¿podría situar en esta escala cómo se encuentra Vd. de satisfecho con su trabajo?

Muy insatisfecho										Muy satisfecho	NS/NC
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	