

# **Soy un Buen Empleado, soy un Buen Soldado: El comportamiento Ciudadano y el Desempeño en Organizaciones del Sector Público del Estado de México**

*I am a Good Employee, I am a Good Soldier: Citizenship Behavior and Performance in Public Sector Organizations of the State of Mexico*

Investigación

M. en A. Rigoberto García-Contreras<sup>1</sup>, Dra. en C.E.A. Eréndira Fierro-Moreno<sup>1</sup>, Dra. en C. Ed. Minerva Martínez-Ávila<sup>1</sup>, M. en Ed. Francisca Ariadna Ortiz-Reyes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad Universitaria, Cerro de Coatepec, Toluca, México. C.P. 50110, Tel: (722) 4569356. Correo electrónico: efierrom@uaemex.mx, e\_fierro@yahoo.com

## **Resumen**

El objetivo de este artículo científico es determinar el grado de asociación y en qué medida el comportamiento ciudadano en la organización incide en el desempeño organizacional. Con base en la literatura revisada y confiando en la perspectiva teórica de la visión de la estrategia basada en el conocimiento se formularon las hipótesis de investigación. A través de un estudio transeccional, con doce organizaciones mexicanas del sector público y mediante la percepción de 239 servidores públicos se probaron las hipótesis planteadas. Se realizó una correlación bivariada y un análisis de regresión lineal. Los resultados confirman una asociación positiva entre las variables en estudio, también se confirma el efecto de las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización sobre el desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Comportamiento organizacional, ciudadanía, desempeño organizacional, sector público.

## **Abstract**

The aim of this scientific paper is to determine the degree of association and the effect of organizational citizenship behavior and organizational performance. Based on literature review and relying on the theoretical perspective of knowledge – based view of strategy, the hypotheses of the research were formulated. Using a transversal study with a sample of twelve Mexican organizations of the public sector through their public servants perception (239), we found support for the hypotheses. A bivariate correlation and a linear regression were performed. The results confirm a positive association between the variables under study, also confirms the effect of the dimensions of the organizational citizenship behavior on the organizational performance.

**Keywords:** Organizational behavior, citizenship, organizational performance, Public sector.

## **Introducción**

El fenómeno del comportamiento organizacional es fascinante y más extraordinario será comprender aquel fenómeno que lleva a los empleados a mostrar un síndrome que podría rebasar las expectativas formales requeridas en la organización: “si ayudo y colaboro en una tarea fundamental o en un problema en mi organización, me siento un buen soldado”.

En el contexto actual, las organizaciones se esfuerzan de manera constante por alcanzar altos niveles de desempeño a través de la eficiencia y eficacia de los empleados en las actividades requeridas en su puesto; por lo tanto, la ciencia organizacional se ha enfocado en analizar qué factores organizacionales internos (p.e. el capital humano) pueden incidir sobre el adecuado funcionamiento y desempeño de las organizaciones [38], [5], [33], [30], [22], [1], [34], [23].

Con base en lo anterior, Katz [26], Katz y Kahn [27] señalan que, para que una organización funcione de manera óptima debe contar con ciertos patrones relativos a los empleados, los cuales son: 1) La unión, sentido de pertenencia y participación activa; 2) Estar conscientes y buscar exceder los estándares de desempeño, y 3) Mostrar comportamientos pro – sociales extra rol dentro de la organización; enfatizando, que éstos últimos son vitales para la supervivencia de cualquier organización. Incluso, Judge, Bono, Thoresen y Patton [25] establecen que los comportamientos ciudadanos en la organización pueden ser evaluados como parte del desempeño individual.

Es posible considerar, que el comportamiento ciudadano en la organización abarca los elementos expuestos por Katz [26] y Katz y Kahn [27]; además, su análisis ha ganado un creciente interés dentro de la investigación organizacional, debido a la relación que existe con otros factores como: la satisfacción, el

compromiso, el clima organizacional, el desempeño individual y organizacional, entre otros [38], [42], [43], [6], [9], [36], [10], [11].

El comportamiento ciudadano en la organización es una variable de carácter positivo e individual, y posee la cualidad de que va más allá de los requisitos y roles especificados por la naturaleza del trabajo; es decir, no se encuentra establecido y prescrito dentro de la estructura formal y en los deberes del puesto, además, es observado en actos voluntarios de los empleados (p.e. mayor esfuerzo en su trabajo, ayudar a compañeros, compartir conocimientos, hablar bien de los demás, entre otros), sin la espera de una recompensa y que son capaces de influir en el desempeño y la integridad de la organización y sus miembros [7], [38], [31], [42], [39], [3], [44].

De manera específica, las organizaciones del sector público han sufrido cambios en cuanto a tamaño, complejidad y funcionalidad derivados del desarrollo económico, la innovación tecnológica y la evolución de la sociedad contemporánea. Además, los constantes desafíos que enfrentan este tipo de organizaciones, tales como recortes presupuestales y la falta de recursos, han hecho que los encargados de su gestión generen estrategias que promuevan un funcionamiento administrativo eficiente y que den respuesta a las demandas políticas, económicas y sociales; sin que esto implique un incremento en los gastos públicos [21], [51]. En este sentido, en el sector público se debe gestionar las prácticas administrativas y objetivos de manera similar al sector privado, con el fin de evaluar el desempeño de la administración pública, la mejora de rendimientos y resultados a través del desarrollo de mejores formas de gestión (eficiencia y calidad), la disminución de costos y satisfacción de usuarios, con la finalidad de procurar el bienestar social integral [2], [51].

Se puede considerar que el comportamiento ciudadano en la organización tiene una influencia positiva sobre el desempeño organizacional [38], [29], [39], [18], [44], [40], [50]. De acuerdo con lo anterior, es posible que la presencia de este tipo de comportamientos por parte de los servidores públicos, a través de la auto iniciativa en el trabajo, la actuación anticipada a objetivos y a problemas futuros y la ayuda altruista a otros servidores o usuarios tiene una influencia positiva sobre el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones del sector público, la eficacia en la respuesta a la demanda ciudadana y en logro del bienestar social integral [2], [21], [51].

Bajo este marco de referencia, el fenómeno analizado en esta investigación es explicado por la

perspectiva teórica de la visión de la estrategia basada en el conocimiento; la cual tiene como principal planteamiento la búsqueda de un cambio organizacional que conlleve a la prosperidad integral; que alcance el bienestar de los individuos, las organizaciones, y la sociedad en general; teniendo como principal factor de cambio al ser humano, su conocimiento y sus acciones [50]. De hecho, se puede establecer que la relación positiva entre el comportamiento ciudadano de los servidores públicos y el desempeño de las organizaciones del sector público puede lograr el bienestar sugerido por esta perspectiva [2], [51], [36], [10], [11].

Este trabajo tiene como objetivo determinar el grado de asociación y el efecto del comportamiento ciudadano en la organización y el desempeño organizacional del sector público en México. El análisis de datos se llevó a cabo a partir de la recolección de 239 observaciones en 12 organizaciones del sector público del Estado de México.

Esta investigación contribuye a ampliar el conocimiento actual de la ciencia organizacional, estableciendo que el comportamiento ciudadano en la organización influye sobre el desempeño organizacional. Asimismo, contribuye al conocimiento al presentar evidencia empírica respecto de la relación entre el comportamiento ciudadano en la organización y desempeño organizacional en el sector público. Por último, se recurre a la visión de la estrategia basada en el conocimiento como eje teórico de la investigación con la finalidad de estudiar el fenómeno de manera integral: individuo, organizaciones y sociedad.

El presente documento está organizado de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura relevante con el objetivo de exponer un argumento que lleve a suponer la relación entre las variables; seguido del establecimiento de las hipótesis de la investigación. En segundo lugar, se presenta el método y los resultados estadísticos. Por último, se presenta la discusión de los hallazgos y las limitaciones de la investigación.

### **Formulación del problema de investigación**

La Organización para el Desarrollo Económico (OCDE) [53], [55] sugiere mejorar la eficiencia de los servicios públicos para generar ahorros importantes, mejorar la calidad en el servicio y responder a las demandas políticas, económicas y sociales [2], [21], [51]. Es así que desde el contexto de las denominadas economías emergentes, como es el caso de México y sus entidades federativas, las organizaciones del sector público están inmersas en un escenario de incertidumbre institucional, lleno de cambios tecnológicos, sociales, económicos

y políticos, que los llevan a sufrir incrementos en la deuda pública, así como a la disminución de ingresos [16], [51], [53], [55].

De acuerdo con lo anterior, la OCDE [55] establece que para mejorar la eficiencia y la eficacia del sector público, que es el núcleo de las estructuras orientadas al desarrollo económico [54], se debe fortalecer significativamente la gestión de recursos humanos y, por lo tanto, ver al recurso humano como un recurso estratégico que reforme la administración pública, conllevando a la mejora de los servicios públicos y a la reducción de gastos (eficiencia y eficacia). En este sentido, el fomento del comportamiento ciudadano en la organización, al ser un elemento del recurso humano, puede fomentar el cambio pretendido y mejorar el desempeño del sector público para hacer frente a las problemáticas y demandas del entorno [47], [48], [49], [51], [55].

### **Revisión de literatura e hipótesis de investigación Comportamiento ciudadano en la organización**

El estudio del comportamiento ciudadano en la organización fue realizado inicialmente por Bateman y Organ [4] y por Smith, Organ, Near [47]; a raíz de su institución dentro del comportamiento humano en la organización, ha recibido un gran interés debido a su vínculo con otras variables individuales y sus resultados positivos en el desempeño organizacional [43], [20], [49], [44].

El comportamiento ciudadano en la organización, es definido como todo aquel comportamiento individual, que es discrecional, no reconocido directa y explícitamente por el sistema formal de recompensas y que, en conjunto, promueve el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización; es decir, este comportamiento no se considera como un requisito del puesto, y es más una cuestión de elección personal por ayudar a los demás con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización [38], [39].

El comportamiento ciudadano en la organización es un comportamiento pro – social y pro – organizacional multidimensional que se evalúa con las siguientes dimensiones: 1) Altruismo. Es cuando el empleado ayuda a otros compañeros de trabajo en sus tareas de manera voluntaria sin espera de recompensa formal; 2) Escrupulosidad o estado de conciencia. Se presenta cuando el empleado realiza más de los niveles requeridos en su puesto, fomentando un mejor funcionamiento de la organización; 3) Deportivismo o espíritu deportivo. Se observa cuando el empleado es capaz de tolerar los inconvenientes del trabajo, absteniéndose de quejas y denuncias; 4) Virtud cívica. Es cuando el empleado acepta sus responsabilidades y compromisos con la organización y sus compañeros, y 5) Cortesía. Se

muestra cuando el empleado busca prevenir problemas o anticiparse a la resolución de problemas [38], [43], [30], [48].

### **Desempeño organizacional**

Son diversas las formas en las que se puede observar el desempeño organizacional, ya sea a través de resultados cuantitativos (rendimientos financieros, crecimiento de ingresos, disminución de costos, entre otros) o cualitativos (uso óptimo de recursos, satisfacción del cliente, satisfacción laboral, entre otros) [37], [39]; pero siempre estará relacionado y sustentado con base en los objetivos establecidos por los dirigentes de la organización [28]. Por ejemplo, Gopalakrishnan [17] establece que el desempeño está definido por los siguientes factores: 1) Eficiencia. La cual se observa mediante el uso óptimo de los recursos y reducción de gastos y costos de operación [45], [24]; 2) Efectividad. Se relaciona con el cumplimiento de objetivos, crecimiento organizacional y la satisfacción de usuarios [45], [24]; 3) Resultados financieros. Relacionados con el retorno de activos, en la inversión y en el crecimiento de la utilidad [37], y 4) Satisfacción del trabajador. Relacionado con el bienestar y la moral de los empleados [28]. No obstante, al tratarse del caso específico del sector público, resulta imposible observar el desempeño a través de retornos financieros y utilidades, pero sí a través de la satisfacción de usuarios (internos y externos), del cumplimiento de compromisos interinstitucionales y del logro eficiente y eficaz de las metas y objetivos establecidos por los dirigentes de las organizaciones de esta naturaleza [16].

Por lo tanto, las dimensiones para el estudio del desempeño organizacional son las establecidas por Olson, Stanley, Slater y Hult [37] y son las siguientes: 1) Desempeño general de la organización. Corresponde al cumplimiento de objetivos generales de la organización; 2) Operación interna. Corresponde a la eficiencia y eficacia para cumplir los objetivos, y 3) Orientación al usuario. Que busca la satisfacción y el bienestar de los usuarios y clientes internos.

### **La relación y el efecto del comportamiento ciudadano sobre el desempeño organizacional**

El comportamiento ciudadano en la organización está relacionado con el desempeño organizacional de distintas maneras. En primer lugar, fomenta la eficiencia organizacional, ya que las acciones voluntarias positivas por parte del empleado y su compromiso con la organización, van más allá de su papel formal de trabajo, y que además, no están determinadas por el sistema formal de recompensas e incidirán en la optimización de las tareas y el cumplimiento de objetivos, manteniendo e incluso

disminuyendo los costos de la organización [42], [43], [51]. En segundo lugar, contribuye a la eficacia, debido a que el empleado no solo busca superar los niveles requeridos para sus tareas asignadas, sino que busca ayudar a otros compañeros en su trabajo, lo cual conlleva al cumplimiento no solo de sus objetivos, sino también a la consecución de las actividades laborales de los compañeros y, de manera general al funcionamiento eficaz de la organización (compromiso con la organización y compañeros) [43], [12], [13], [46], [14]. Por último, acciones como la ayuda entre compañeros, la tolerancia entre empleados y superiores y la evasión y procuración de problemas, influyen de manera positiva en el clima organizacional, en las relaciones interpersonales y, por lo tanto, en una mejora de la satisfacción de los usuarios – externos e internos – [7], [31], [28], [15], [8], [10], [50].

De acuerdo con lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

*H1: El comportamiento ciudadano en la organización tiene una relación positiva con el desempeño organizacional.*

*H2: El altruismo tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional.*

*H3: La escrupulosidad tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional.*

*H4: El deportivismo tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional.*

*H5: La virtud cívica tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional.*

*H6: La cortesía tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional.*

## Materiales y métodos

### Muestra y datos

Las organizaciones del sector público, en países catalogados como economías emergentes, están expuestas a incertidumbre institucional. Por lo tanto, es importante garantizar un adecuado nivel de desempeño organizacional a través del uso eficiente de los recursos internos con los que cuenta; por lo anterior, la investigación se llevó a cabo en organizaciones del sector público, ya que dentro de este tipo de organizaciones es más probable observar el fenómeno investigado.

Para cumplir con el objetivo, responder a la pregunta de investigación y soportar las hipótesis se llevó a cabo un muestreo no probabilístico y por conveniencia. La muestra se compuso por 239 respondientes voluntarios

(empleados) de 12 organizaciones del sector público del Estado de México (fueron seleccionadas buscando las unidades más representativas y convenientes para el estudio).

### Instrumento de medición

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de un instrumento escrito y auto administrado, elaborado a partir de las aportaciones teóricas de diversos autores. La variable dependiente (desempeño organizacional) se sustentó en Olson, Stanley, Slater y Hult [37]; la escala se conformó por ocho reactivos. Respecto de la variable independiente (comportamiento ciudadano en la organización), se construyó a partir de la base teórica de Lievens y Anseel [30], que está conformada por cinco dimensiones (altruismo, escrupulosidad, deportivismo, virtud cívica y cortesía), evaluadas por 15 reactivos.

Los reactivos fueron adaptados al contexto (organizaciones del sector público), donde es factible observar el fenómeno investigado.

El instrumento se integró en dos secciones: la primera, contiene los datos demográficos y organizacionales; la segunda, los reactivos para medir las dos variables en estudio (comportamiento ciudadano en la organización y desempeño organizacional). Se utilizó una escala de 1 a 6 anclas (donde 1 significaba totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo).

Para determinar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, se realizaron dos pruebas estadísticas. En primer lugar, se realizó la prueba para validar la consistencia interna de los reactivos mediante el alfa de *Cronbach*; el comportamiento ciudadano en la organización presentó un alfa de *Cronbach* de 0.71; el desempeño organizacional presentó un alfa de *Cronbach* de 0.90; siendo ambas aceptables. En segundo lugar, se efectuó un análisis factorial exploratorio donde se calculó el índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este estadístico se evalúa dentro de un rango de 0 y 1; este estudio reporta un KMO= .788. La prueba de esfericidad de *Bartlett*, que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, resultó una prueba significativa  $p = 0.000$ ; lo que permitió una adecuación muestral.

Se realizó un análisis factorial exploratorio para cada constructo según el método componentes principales con una rotación varimax ortogonal para establecer la estructura factorial del instrumento [35], con la finalidad de hacer una evaluación de las escalas de las variables latentes o constructos. No se encontraron problemas de dimensionalidad en ninguna variable.

## Métodos de estimación

Se empleó un análisis de correlación bivariada de *Pearson* para determinar la relación entre la variable independiente (comportamiento ciudadano en la organización) y la variable dependiente (desempeño organizacional). Asimismo, se utilizó un análisis de regresión múltiple para determinar el efecto predictivo de las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización sobre el desempeño organizacional.

## Resultados

### Caracterización de la muestra

La muestra final se compuso por 239 sujetos (voluntarios) que están involucrados con las actividades regulares de las organizaciones: empleados (73%); mandos medios y/o directivos (11.4%); personal de confianza (13.1%), y staff (2.5%). Las características de los respondientes indican que 59% fueron hombres. Respecto a la edad, el mayor número de participantes osciló entre 30 y 39 años (27.8%). En cuanto a la antigüedad, la mayoría de los participantes no cuentan con más de cinco años en la organización (32.7%). Además, la mayoría cuenta con contrato definitivo (85.4%).

En lo que concierne al grado de estudios, 9.3%, mencionó no tener carrera profesional; 32.9%, cuentan con carrera técnica; 51.9%, licenciatura; 5.1%, maestría, y casi el 1%, grado de doctor. Se observa que dentro de este tipo de organizaciones es inusual identificar empleados con estudios de posgrado (5.9%); no obstante, 6.4% estudia un posgrado actualmente.

### Diferencia de medias

Se realizó una comparación de medias con relación a las variables cualitativas (demográficas y organizacionales) y las variables en estudio, utilizando la prueba *t* para variables dicotómicas y la prueba ANOVA para variables con más de dos categorías.

Para la variable comportamiento ciudadano en la organización, con respecto al sexo (dicotómica) se encontró que los respondientes del sexo masculino tienen una mejor percepción del comportamiento ciudadano dentro de las organizaciones del sector público del Estado de México (la prueba de *Levene* mostró ser estadísticamente significativa:  $p < 0.05$ ). Asimismo, también se encontró diferencia en las medias (prueba ANOVA) de la variables tipo de empleado y grado de máximo de estudios con el comportamiento ciudadano en la organización y con el desempeño organizacional; derivado de esto, se realizaron las pruebas *Tukey* para comprobar las diferencias de medias, sin poder establecer la presencia de subgrupos.

## Análisis de los supuestos de la regresión lineal múltiple

Se verificó el supuesto de normalidad mediante los valores de asimetría y curtosis (tabla 1), los cuales son considerados permitidos, si se encuentran entre el rango  $\pm 2$  [41]. Con este resultado se comprueba que las variables en estudio son normales.

**Tabla 1.** Análisis de normalidad

Variable	Asimetría	Curtosis
Desempeño Organizacional (dependiente)	-.090	.431
Altruismo (independiente)	.573	1.286
Escrupulosidad (independiente)	.908	-.833
Deportivismo (independiente)	-.731	1.024
Virtud Cívica (Independente)	.093	1.190
Cortesía	-.126	-.038

Fuente: elaboración propia.

Para evaluar el supuesto de linealidad, se graficaron los residuos en contra de la variable independiente: no se observó ningún patrón.

La significancia estadística de la correlación entre la variable independiente (alienación laboral) y dependiente (comportamientos desviados en el trabajo) es de 0.01, lo cual corresponde a un nivel de confianza de 99%. Por lo que se establece que la relación entre variables es lineal (tabla 2).

El valor mostrado del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra valores por debajo de 3 y la tolerancia mostrada (0.94) para la variable independiente se encuentra en nivel adecuado [32]. Por lo tanto, no hay presencia de multicolinealidad o correlación entre las variables independientes representativas en el modelo de regresión.

### La relación entre el comportamiento ciudadano en la organización y el desempeño organizacional

La tabla 2 reporta la percepción de los respondientes respecto a las variables en estudio. También se muestra la correlación entre las variables analizadas en esta investigación. La correlación fue estadísticamente significativa. La correlación entre los constructos fue moderada (.352,  $p < 0.01$ ); lo cual soporta la *hipótesis 1* de esta investigación.

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos y correlación (n=239)

Variable	Media	Desviación estándar	Comportamiento ciudadano en la Organización	Desempeño organizacional
Comportamiento ciudadano en la Organización	3.79	0.43	1	1
Desempeño organizacional	4.01	0.81	.352***	1

**Nota\*\* La correlación es significativa al nivel 0.001 (bilateral).**

Fuente: elaboración propia.

### El efecto de la alienación laboral en los comportamientos desviados

Para probar las hipótesis 2, 3, 4, 5 y 6, se determinó el efecto de las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización sobre el desempeño organizacional; se realizó un análisis de regresión lineal múltiple.

La tabla 3 muestra que el modelo es estadísticamente significativo ( $F= 20.29$ ,  $p < 0.01$ ) y presenta un  $R^2 = .303$ . Por lo tanto, se infiere que las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización (altruismo, escrupulosidad, deportivismo, virtud cívica y cortesía) explican un 30% de la variabilidad del desempeño organizacional. En este sentido, se puede interpretar que el  $R^2$  es representativo debido a que en los modelos basados en datos de corte transversal (por

ejemplo, ciudades, regiones, empresas), el valor del  $R^2$  debe oscilar entre 0.40 y 0.60 y en el caso de modelos basados en percepciones individuales (empleados) el  $R^2$ , a menudo, oscila entre 0.10 y 0.20 [52].

De manera específica, se observó que las dimensiones: escrupulosidad ( $\beta = .211$ ), deportivismo ( $\beta = .199$ ), virtud cívica ( $\beta = .127$ ) y cortesía ( $\beta = .388$ ) presentan coeficientes positivos y significancia estadística; mientras que la dimensión altruismo no presenta significancia estadística y no fue posible probar la hipótesis 2 tabla3. Con base en lo anterior, se establece que sí existe un efecto de las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización (escrupulosidad, deportivismo, virtud cívica y cortesía) sobre el desempeño de la organización; lo cual soporta las hipótesis 3, 4, 5 y 6 de la investigación.

**Tabla 3.** Análisis de regresión lineal múltiple

Variables Independientes	Variable Dependiente: Desempeño Organizacional			
	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes tipificados Beta	T	Sig.
Comportamiento ciudadano en la organización				
Altruismo	.117	.038	.649	.517
Escrupulosidad	.514	.211	3.605	.000
Deportivismo	.453	.199	3.443	.001
Virtud Cívica	.319	.127	2.027	.044
Cortesía	1.079	.388	6.698	.000
<b>R<sup>2</sup></b>	.303			
<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	.288			
<b>Anova F</b>	20.293			
<b>Sig.</b>	.000			

**P<0.01. Las regresiones incluyen los coeficientes estandarizados beta.**

Fuente: elaboración propia.

## Discusión y conclusiones

El objetivo del documento es analizar la relación y en qué medida el comportamiento ciudadano en la organización influye sobre el desempeño en las organizaciones del sector público del Estado de México. Concretamente, se detectó una asociación moderada entre el comportamiento ciudadano en la organización y el desempeño organizacional, lo cual concuerda con la evidencia teórica que sustenta dicha relación (H1) [38], [31], [28], [42], [43], [12], [13], [15], [8], [46], [14], [51], [10].

Además, los resultados indican un efecto positivo entre el comportamiento ciudadano en la organización sobre el desempeño de las organizaciones del sector público del Estado de México [4], [38], [42], [43], [22], [3], [14], [49], [18], [36], [10], [48], [11]. Las dimensiones del comportamiento ciudadano en la organización (escrupulosidad, deportivismo, virtud cívica y cortesía) muestran un efecto lineal positivo con el desempeño (H3; H4; H5; H6); es decir, en la medida en que dentro de las organizaciones del sector público del Estado de México se fomenten y presenten acciones de los empleados, que estén incluidas dentro del comportamiento ciudadano, se podrán cumplir con los objetivos y políticas públicas que den respuesta a la demanda ciudadana y permitan el logro del bienestar del individuo, las organizaciones y la sociedad en general; sin la necesidad de incurrir en un aumento al gasto público [21], [51], [50].

Con base en lo anterior, se puede concluir que ciertos elementos propios del empleado (p.e. el comportamiento ciudadano en la organización) pueden ser un catalizador del adecuado desempeño organizacional y fomentar un cambio en las condiciones actuales de este tipo de organizaciones y de la sociedad en general [24], [19], [50].

Por lo tanto, es fundamental reconocer que las organizaciones del sector público deben llevar a cabo acciones que incentiven la escrupulosidad, el deportivismo, la virtud cívica y la cortesía, ya que esto garantiza mejorar de manera notable su desempeño. En efecto, el comportamiento ciudadano en la organización mejorará en un 30% el cumplimiento, eficiente y eficaz, de los objetivos de la organización, así como la satisfacción y el bienestar, tanto de los usuarios internos como de los externos. Por consiguiente, las estrategias incidentes en el comportamiento ciudadano en la organización podrán, además, brindar un mejor servicio a la sociedad, reducir y evitar gastos públicos innecesarios y optimizar la capacidad de respuesta a las amenazas de los entornos inestables propios de las economías emergentes. Asimismo, este tipo de

comportamiento ubica al individuo en el centro del cambio organizacional, quien es capaz de propiciar el bienestar tanto de los integrantes de la organización, como de las organizaciones y de la sociedad de manera integral.

## Limitaciones y sugerencias

La investigación mostró hallazgos relevantes sobre las variables en estudio dentro del sector público mexicano. Es necesario mencionar que la mayoría de los estudios realizados sobre este tipo de variables y su relación, corresponden al sector privado. Por lo tanto, se puede establecer que la aportación de esta investigación pudo ser vista desde un paradigma distinto.

Los hallazgos de la investigación corresponden a un modelo de datos de corte transversal, por lo que se sugiere hacer un estudio longitudinal que garantice la causalidad.

La inclusión de otras variables (establecidas dentro de la literatura relacionada) al modelo establecido en esta investigación, podría incrementar el valor del  $R^2$  de la regresión lineal múltiple.

De igual forma, se sugiere la aplicación del modelo teórico en contextos distintos al público, con la finalidad de comparar los hallazgos de esta investigación.

## Referencias

- [1] Aragón – Correa, J. A., García – Morales, V. J. y Cordón – Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349 – 359.
- [2] Ayala, J. (2002). *Fundamentos Institucionales del Mercado*. México: Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de México.
- [3] Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J. y Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396 – 1405.
- [4] Bateman, T. y Organ. D. (1983). Job satisfaction and the good soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587 – 595.
- [5] Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Capítulo en N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71 – 98). San Francisco: Jossey – Bass.

- [6] Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra.role. *Journal of Business Psychology*, 25(1), 119 – 130.
- [7] Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710 – 725.
- [8] Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedentes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101 – 116.
- [9] Chiaburu, D. S. y Byrne, Z. S. (2009). Predicting OCB role definitions: Exchanges with the organization and psychological attachment. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 201 – 214.
- [10] Chun, C. H., Ching, S. Y. y Ming, T. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513 – 529.
- [11] Dash, S. y Pradhan, R. K. (2014). Determinants and consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 17 – 27.
- [12] Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit – level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61 – 94.
- [13] Erhart, M. G. y Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*. 89(6), 960 – 974.
- [14] Ehrhart, M. G., Bliese, P. D. y Thomas, J. L. (2006). Unit – level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2), 159 – 173.
- [15] Feather, N. T. y Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81 – 94.
- [16] Fierro, E. y Ovando, W. (2016). The informal institutions and the knowledge sharing: the mediating effect of the social identity and the organizational trust. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 15(2), pp. 8-21.
- [17] Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137 – 153.
- [18] Grant, A. M. y Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3 – 34.
- [19] Gratton, L. (2001), *Estrategias de Capital Humano*. Madrid, Prentice Hall.
- [20] Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. y Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555 – 566.
- [21] Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2007). Evaluación de Programas. Notas técnicas. CEPAL – *Serie Gestión Pública*, 64, 1 – 37.
- [22] Jahangir, N., Akbar, M. M. y Haq, M. (2004). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of BRAC University*, 1, 75 – 85.
- [23] Jiménez- Jiménez, D. y Sanz – Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408 – 417.
- [24] Jones, G. y George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- [25] Judge, T. A., Thoreson, C., Bono, J. E. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376 – 407.
- [26] Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131 – 146.
- [27] Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- [28] Lee, J. y Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729 – 750.
- [29] LePine, J., Erez, A. y Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52 – 65.
- [30] Lievens, F. y Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299 – 306.
- [31] MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70 – 80.



- [32] Martín, Q., Cabero, A. y De Paz, Y. R. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid: Thomson Learning.
- [33] Motowidlo, S. J., Borman, W. C. y Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71 – 83.
- [34] Nam, S. (2007). *How innovation willingness influences the public organizational performance relationship: development in how stakeholders (external organizational factors) and internal management affect performance*. Newark, NJ.: Rutgers. The State University of New Jersey.
- [35] Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría Psicométrica*. México, D.F.: McGraw – Hill Latinoamerica.
- [36] Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. y Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behaviour and performance: A meta – analysis of grup – level research. *Small Group Research: An International Journal of Theory, Investigation and Application*, 40(5), 555 – 577.
- [37] Olson, E.M., Stanley, F., Slater, G. y Hult, T. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49 – 65.
- [38] Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.
- [39] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- [40] Parker, S. y Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633 – 662.
- [41] Pérez, C. *Minería de datos: técnicas y herramientas*. España: Thomson Ediciones Paraninfo, 2008.
- [42] Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 262 – 270.
- [43] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literatura and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513 – 563.
- [44] Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. y Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122 – 141.
- [45] Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J. y Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Management and Economics*, 21(6), 603 – 612.
- [46] Schnake, M. E. y Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organisational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 76(3), 283 – 301.
- [47] Smith, C. A., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.
- [48] Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M. y Welpe, I. M. (2013). The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. *Human Relations*, 66(6), 829 – 856.
- [49] Sun, L. Y., Aryee, S. y Law, K. S. (2007). High – performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558 – 577.
- [50] Takeuchi, H. (2013). Knowledge – Based View of Strategy. *Universia Business Review*, 4, 68 – 79.
- [51] Uvalle, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 49, 73 – 102.
- [52] Newbold, P., Carlson, W.L. y Thorne, B.M. (2013). *Estadística para Administración y Economía*. Madrid: Pearson.
- [53] OCDE. (2009). *OCDE Reviews of Innovation Policy*: México.
- [54] Rondinelli, D.A. (2005). *Can public enterprises contribute to development? A critical assessment and alternative for management improvement*. Prepared for United Nations expert group meeting on reinventing Public Enterprise Management. New York.
- [55] OCDE (2012). Serie “Mejores Políticas”. México. Mejores políticas para el desarrollo incluyente. Disponible en:file:///C:/Users/posgrado/Downloads/ocde%20(2).pdf

**Recibido:** 24 de agosto de 2017

**Aceptado:** 25 de octubre de 2017