



LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIA EN LA GENERACION DE COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE LOS LABORATORISTAS DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA EN LA ZONA NORTE.

Terán-Cázares, María Mayela ¹., Partida-Puente, Abel²., Blanco-Jiménez,
Mónica³, & Rodríguez-Garza, Blanca Nelly.⁴

¹Universidad Autónoma de Nuevo León (México), mayela.teran@gmail.com, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

²Universidad Autónoma de Nuevo León (México), abel.partidap@uanl.mx, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

³Universidad Autónoma de Nuevo León (México), moniblanco77@hotmail.com, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

⁴Universidad Autónoma de Nuevo León (México), bngarza6@gmail.com, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Fecha de envío: 02/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

El comportamiento de ciudadanía organizacional ha sido en los últimos años objeto de estudio en los diferentes ámbitos de la Sociedad. La presente investigación plantea el estudio del impacto de la cultura organizacional en la variable del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, teniendo como actor principal el programa de laboratoristas en una Universidad Pública.

Los resultados encontrados muestran la influencia de la cultura organizacional del departamento de laboratoristas y cómo influyen en sus comportamientos de Ciudadanía Organizacional en sus conductas de asesorías y apoyo a estudiantes en las áreas de contabilidad, costos, finanzas,

matemáticas, programación, base de datos, economía, estos datos son pertenecientes al período enero-mayo 2016.

Palabras Clave: Comportamiento Ciudadanía Organizacional, Cultura Organizacional, laboratoristas

Abstract

Organizational citizenship behavior has been in recent years under study at different stages of society. This Research study Impact of organizational culture in the variable of organizational behavior citizenship, having the laboratory workers as main actor in a program at a public university.

The results show the influence of organizational culture of the department of laboratory workers and how they influence their behavior Citizenship Organizacional their behavior counseling and support for students in the areas of accounting, costs, finance, mathematics, programming, database, economy, and these data are belonging to the period January-May 2016.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, laboratory workers.

Introducción

La presente investigación se desarrolló en una institución a nivel superior educativa pública, dentro del programa de laboratoristas, ellos son alumnos que como parte de su trayectoria académica, desarrollan la labor de asesoría y apoyo con sus iguales en materias de contabilidad, costos, finanzas, matemáticas, programación, base de datos, economía, entre otras; siendo su objetivo, el brindar gratuitamente asesorías y prácticas académicas a los alumnos para reforzar lo contemplado en sus clases normales, con la finalidad de lograr la excelencia académica. De esta manera se involucra y sensibiliza al estudiante en su entorno y con su comunidad académica a la cual pertenece.

En esta investigación se plantea la relación teórica de los comportamientos de ciudadanía organizacional con la cultura organizacional del departamento de laboratoristas, tomando como actor principal al propio estudiante que desempeña las funciones de Laboratorista, observando como la cultura organizacional de las áreas donde se desempeña el estudiante influye en comportamientos de ciudadanía organizacional, los cuales son conductas discrecionales y no son directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensa formal, el cual, en conjunto promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Por lo discrecional se entienden las actividades que de forma voluntaria el Estudiante laboratorista asumen comportamientos específicos en el contexto que no están requeridos en la descripción de la actividad, pero que están inmersos en la relación que se establece (Organ, 1988).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que es sostenido por los miembros y que distingue la organización de otras organizaciones (Robbins y Judge, 2007).

Con base en los argumentos presentados en este apartado, consideramos que la relación de estas variables aporta al conocimiento del comportamiento del individuo, permitiendo a su vez que las instituciones a través de sus alumnos laboratoristas, puedan seguir replicando sus programas de apoyo a la comunidad estudiantil, al compartir estas conductas con los alumnos que pertenecen a estos programas, de tal manera que se aseguren y compartan conductas socialmente responsables y aceptables dentro del grupo, de esta manera se evitarán conductas que dañen el funcionamiento del mismo.

Marco Teórico

Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.

El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional en principio, es una rama o campo dentro de la Psicología Industrial / Organizacional que investiga y analiza el impacto conductual de individuos, grupos y estructuras que se manifiestan dentro de las organizaciones. Este Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, es definido como un comportamiento individual, el cual es discrecional y no es directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensa formal, el cual, en conjunto promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, 1988, 2006).

El rendimiento del colaborador se mide por las actividades que realiza, el cual es un indicador del logro de los objetivos de la organización. Pero, además de lo que realiza como parte de sus actividades, hay otra manera de involucrarse en el contexto laboral que excede sus obligaciones formales en el trabajo y genera un valor agregado que contribuye al éxito organizacional. Investigaciones empíricas informan que la identificación del colaborador, bien sea con la organización o con grupos internos, incide en los resultados personales y organizacionales; y se refleja en un rendimiento mayor que el que se obtiene en actividades normales (Topa, et al., 2008).

Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, son observados en el ayudar a los compañeros que tienen sobrecarga laboral, proponer nuevas ideas que mejoren los resultados,

defender a la organización ante otros, mejorar su cualificación para rendir mejor en el trabajo. Son comportamientos orientados a beneficiar al grupo, a la organización o a la profesión (Topa et al., 2008). Es importante definir cada uno de los elementos que constituyen el comportamiento ciudadano, observables en algunos empleados, que se gestan y estimulan gracias a las prácticas y políticas administrativas (Podsakoff et al., 2000).

El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) alude a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales del puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización. Estas conductas pueden estar dirigidas hacia los compañeros o hacia la organización en sí (Dávila, Finkelstein and Castien, 2011).

Las conductas de ciudadanía organizacional se caracterizan por su discrecionalidad. Las personas las realizan porque quieren; no forma parte de sus obligaciones, no son un requerimiento forzoso del puesto de trabajo ni del rol que deben asumir. No están reconocidas por el sistema de recompensas formal, lo que hace que sean menos visibles para el conjunto de la Organización. Sin embargo, contribuyen de forma notoria, a través del tiempo y a través de las personas, a la eficacia de la organización (Ares & Gómez, 2008).

Las manifestaciones de las conductas de ciudadanía organizacional permite, que se establezca un cambio organizacional eficiente manteniendo una relevancia al compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Organ & Ryan, 1995).

Las “acciones que van más allá de las exigencias del puesto de trabajo, que los colaboradores ponen en funcionamiento de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización”, al generar este tipo de conductas críticas para la eficacia de las organizaciones, gana mayor relevancia en los ambientes dudosos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día (Ares and Gómez, 2008).

En esta investigación, se seleccionaron las siguientes dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizacional, las cuales se han agrupado en seis temas o dimensiones comunes:

- 1.- Comportamiento de ayuda: es la ayuda voluntaria con otros, es prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo (Boorman and Motowidlo, 1997). Es un comportamiento que es directa e intencionalmente apuntado en ayudar a personas específicas en situaciones cara a cara, por ejemplo, orientar a nuevas personas, asistir a alguien con una carga de trabajo pesada (Smith, Organ y Near, 1983).

2.- Comportamiento de Lealtad organizacional: Es la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la construcción de los objetivos organizacionales (Boorman y Motowidlo, 1997). Es la identificación con los líderes organizacionales y la organización como un entero, trascendiendo los intereses propios de individuos, grupos de trabajo y departamentos, comportamiento representativo que incluye la defensa de la organización contra amenazas contribuyendo a su buena reputación, así como cooperar con otros para servir a los intereses de la misma. (Graham, 1991 en Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006).

3.- El Cumplimiento organizacional: es la aceptación de las reglas y procedimientos organizacionales, para obedecer las regulaciones de la compañía todo el tiempo (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000).

4.- Comportamiento de Iniciativa individual: es el algo más de lo mínimo requerido o generalmente esperado (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Una característica de este comportamiento es el hacer sugerencias constructivas, en el que se incluyen todos los actos voluntarios de creatividad e innovación en organizaciones. (George y Jones, 1997 en Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006).

5.- Comportamiento de Virtud Cívica: Es el reconocimiento de una persona de ser parte de un todo (Graham, 1991 en Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Esta dimensión fue reconocida por Organ (1988) y posteriormente fue llamada Participación Organizacional (Graham, 1989 en Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000).

6.- Comportamiento de Auto desarrollo: incluye todas las formas que se toman de manera voluntaria para incrementar los conocimientos y habilidades, de esta manera mejorar y contribuir con sus organizaciones, entrenándose en cursos, desarrollándose en áreas afines o aprendiendo una nueva habilidad para ampliar el rango de contribuciones a la organización (George y Jones, 1997).

Cultura Organizacional.

Los estudios de cultura organizacional, inician con los estudios que se realizaron en la planta Hawthorne de la Western Electric Company por Roethlisberger y Dickson y Mayo en 1933, en donde encontraron que los valores y las normas de grupo influían en el desempeño de las actividades (Dávila y Martínez, 1999). Estos estudios se basaron en que la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración, siendo un tipo de administración que es capaz de entender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. (Koontz y Weihrich, 1998).

La cultura organizacional es un conjunto complejo de supuestos básicos y creencias profundamente arraigadas, que comparten todos los miembros de la empresa y que operando a un nivel pre consciente influyen de forma importante sobre la conducta de todos ellos (Schein 1976 en Orellana 2003). Por definición, la cultura es fugaz, intangible, implícita pero cada organización desarrolla un juego de suposiciones, acuerdos y reglas implícitas que gobiernan el lugar de trabajo (Deal y Kennedy 1983 en Choueke y Armstrong 2000).

La cultura también es llamada ambiente organizacional, cada ambiente es diferente, dependiendo del tipo de organización y de cómo operan sus sistemas de recompensa y sus filosofías éticas (Ferrel, Skinner y Steven 1988). El ambiente de trabajo es definido como el ambiente de la oficina donde el empleado y el encargado trabajan (Agua, 2004), describiendo propiamente el concepto de ambiente, podemos definir el ambiente de trabajo como el grupo de personas con las cuáles normalmente se interactúa la mayor parte del tiempo en el trabajo.

La cultura organizacional es un concepto difícil de medir, ya que está basado en creencias y responsabilidades visibles en las estructuras y las prácticas, para medirlo se tomó como referencia el modelo de Denison (Fey and Denison, 2003), el cual está basado en 4 rasgos, *Misión, Consistencia, Involucramiento o Participación y Adaptabilidad*. Las investigaciones de Denison han demostrado que las organizaciones efectivas tienen altos niveles en estos rasgos (Denison, Janovics, Young, Cho, 2006).

Misión.- las organizaciones efectivas tienen un claro sentido de dirección definida por objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro.

Consistencia.- Las normas de comportamiento están señaladas en los códigos de valores, los líderes y seguidores trabajan en agrado aun cuando tienen diversos puntos de vista. La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna resultado de un sistema de la mente en común.

Involucramiento o Participación.- las organizaciones efectivas delegan y dan poder a la gente, se organizan mediante equipos y reconocen la capacidad humana, en todos los niveles de la organización se participa en la toma de decisiones, se le tiene afecto al trabajo y saben que este tiene una directa conexión a las metas de la organización.

Adaptabilidad.- las organizaciones adaptables son conducidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores y además tienen la capacidad y experiencia para crear cambios.

El laboratorista.

El programa de laboratoristas fue fundado en el año 2000, iniciando con nueve laboratoristas, hoy en día se cuenta con 48 alumnos que fungen con esta función. Tiene como objetivo brindar gratuitamente asesorías y prácticas académicas a los alumnos para reforzar lo contemplado en

sus clases normales, con la finalidad de lograr la excelencia académica. Las asesorías se ofrecen a materias de las cuatro carreras prácticas que se imparten en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, como son: contabilidad, costos, finanzas, matemáticas, programación, base de datos, economía, entre otras.

El laboratorista es un alumno destacado que ha sido seleccionado de las prácticas y/o que el maestro lo seleccione para que lo apoye con esa misma materia en los semestres posteriores. El pertenecer al programa de laboratoristas es un logro, un sueño hecho realidad que se basa su política en la ética de los integrantes. Los integrantes de este programa de laboratoristas cuentan con grandes oportunidades de crecimiento personal y profesional, obteniendo una gran experiencia que no se contempla como trabajo, sino algo que se disfruta al compartir el conocimiento con los demás.

Los requisitos para ser laboratorista son: Tener un promedio mínimo de 85 en las calificaciones del semestre inmediato anterior, tener un promedio de 90 en la materia que quiera dar asesoría, estar cursando del tercero al noveno semestre de cualquier carrera impartida por la facultad y haber asistido al curso inductivo de laboratoristas.

La facultad cuenta con 4 carreras que son: Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Tecnologías de Información y la Licenciatura de Negocios Internacionales, actualmente cuenta con cerca de 14,000 estudiantes y 600 docentes.

La Misión de la facultad es formar profesionales en el ámbito de los negocios, que contribuyan al desarrollo socio económico de la Región y del País a través de programas educativos de calidad que les brinden las competencias críticas para desenvolverse en escenarios globales, así como fortalecer la investigación orientada a la generación del conocimiento en nuestras disciplinas, cultivando en su comunidad el espíritu innovador, ético y social mente responsable.

La Visión es ser en el 2020 la escuela de negocios de mayor influencia en la Región por la calidad de sus programas educativos, con reconocimiento y acreditación nacional e internacional, a través de la investigación e innovación en las áreas del conocimiento que aseguren que nuestros egresados sean promotores del desarrollo del entorno en el que se desempeñan.

Método

El presente trabajo de investigación se realiza con un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación es descriptivo, correlacional y explicativo y el diseño de investigación es no experimental. Se realizó una investigación bibliográfica y documental para el desarrollo del marco teórico; y una investigación de campo con la elaboración y aplicación de encuestas para obtener información relevante para la investigación. La encuesta se aplicó a los laboratoristas activos inscritos en el programa, la cual fue adaptada a los individuos estudiados y validada por medio de una prueba piloto que más adelante se describe. Este instrumento se dividió en 3 secciones, en la primera sección se aplicó el instrumento de ciudadanía organizacional, el cual consta de 24 constructos, en la 2da sección se aplicaron 19 ítem relacionados con la medición de la cultura organizacional, en ambas secciones para su respuesta, se utilizó la escala Likert del 1 al 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En la 3era sección, se solicitó el perfil del laboratorista a través de datos de control. Para darle validez al instrumento se realizó una prueba piloto al 10% de la muestra seleccionada, en una población relacionada a la población objetivo, la cual fue aplicada personalmente. Dicha aplicación permitió identificar algunas oportunidades de mejora en la encuesta tales como: La necesidad de reformular algunos reactivos que no se entendían con claridad, se flexibilizó el llenado de la encuesta ya que se observaba cierto rigor al contestar, se identificaron los reactivos en base a dimensiones e

indicadores con la finalidad de facilitar el análisis. Posteriormente se aplicó nuevamente el instrumento definitivo en forma física con las adecuaciones observadas.

Como población objetivo se consideró el 100% de los alumnos pertenecientes al programa de laboratoristas a nivel Licenciatura en la división de Negocios, de una Universidad Pública de Nuevo León, que impartieran los cursos y tutoraron a los alumnos en el semestre Enero-Mayo 2016.

De acuerdo a la revisión conceptual se plantea la siguiente hipótesis:

H1.- La Cultura Organizacional influye de manera positiva en la generación de comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

El análisis conceptual permite inferir que la cultura organizacional que perciba el laboratorista desencadenará conductas relacionadas con los comportamientos ciudadanos hacia las actividades que se generan de asesoría y apoyo, al manifestarse en el laboratorista una serie de manifestaciones propias que le permitan estar sensible a las necesidades de los asesorados, esta figura de laboratorista es la representación e imagen de la institución, las conductas y comportamientos reflejados por él apoyará esa imagen de apoyo que busca presentar la institución universitaria a la comunidad.

Resultados

En la tabla 1 se observan las alphas de cronbach de los resultados de la investigación realizada, las cuáles nos permiten observar los niveles de confiabilidad de las variables en el instrumento, así como los niveles de significancia de las variables independientes (cultura organizacional) y de la variable dependientes (comportamientos de ciudadanía organizacional).

Tabla 1.- Análisis de variables

		VARIABLES DEPENDIENTES											
		COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL											
		AYUDA	LEALTAD	CUMPLIMIENTO	INICIATIVA	VIRTUD CÍVICA	AUTODESARROLLO						
		Y	L	E	N	V	T						
ALPHAS ----->		0.958	0.82	0.845	0.852	0.881	0.896						
R		0.893	0.896	0.692	0.855	0.811	0.869						
R SQUARE		0.797	0.803	0.479	0.732	0.658	0.756						
DURBIN-WATSON		2.219	2.021	2.188	2.079	1.686	1.551						
ANOVA		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000						

		ALPHAS		BETA	SIG.	BETA	SIG.	BETA	SIG.	BETA	SIG.	BETA	SIG.	BETA	SIG.
		CONSTANTE													
VARIABLES INDEPENDIENTES CULTURA ORGANIZACIONAL	0.908	PARTICIPACIÓN	P	.076	.699	.452	.024	.358	.176	.625	.005	.807	.002	.582	.001
	0.908	CONSISTENCIA	C	.800	.001	-.177	.372	.378	.168	.402	.071	-.017	.944	-.186	.275
	0.794	ADAPTABILIDAD	A	-.089	.473	.359	.005	-.152	.352	-.056	.669	-.050	.728	-.036	.722
	0.909	MISIÓN	M	.249	.249	.519	.017	.032	.909	-.068	.761	.102	.682	.417	.024
					.034	.961	-1.106	.105	1.925	.042	.626	.393	.861	.293	1.517

Fuente.- Elaboración propia en base a datos de campo

Los resultados encontrados, utilizando el SPSS versión 18, describe como las Alphas de Cronbach son significativas para todas las variables tanto dependientes como independientes, todas por encima de 0.70. Los coeficientes estandarizados betas nos permiten hacer el siguiente análisis comparativo.

Con respecto a la significancia de las variables independientes con respecto a las variables dependientes podemos obtener los siguientes resultados.

La variable independiente CONSISTENCIA sobre la variable dependiente AYUDA es de 0.800, y estadísticamente es significativo, es decir existirá ayuda siempre y cuando haya consistencia en la cultura organizacional.

La variable independiente ADAPTABILIDAD sobre la variable dependiente LEALTAD es de 0.359, y estadísticamente es significativo, es decir existirá lealtad siempre y cuando haya adaptabilidad en la cultura organizacional.

No existe relación significativa entre la variable dependiente CUMPLIMIENTO CON RESPECTO la variable independiente CULTURA ORGANIZACIONAL.

La variable independiente PARTICIPACIÓN sobre la variable dependiente INICIATIVA es de 0.625, y estadísticamente es significativo, es decir existirá iniciativa siempre y cuando haya participación en la cultura organizacional.

La variable independiente PARTICIPACIÓN sobre la variable dependiente VIRTUD CÍVICA es de 0.807, y estadísticamente es significativo, es decir existirá virtud cívica siempre y cuando haya participación en la cultura organizacional.

La variable independiente PARTICIPACIÓN sobre la variable dependiente AUTODESARROLLO es de 0.582, y estadísticamente es significativo, es decir existirá autodesarrollo siempre y cuando haya participación en la cultura organizacional.

Conclusiones

Concluimos que la esencia de toda organización, no importando su giro, es el aspecto humano, es el motor que mueve los aspectos operativos y administrativos de la empresa, esto con lleva a reconocer las variables de estudio de esta investigación, los rasgos culturales de la organización, así como se va generando una cultura dentro de una nación, un grupo, una familia, así se va generando una propia cultura dentro de la organización, la cual va influyendo en el desarrollo del individuo en su paso dentro de ella, la propia organización como los seres humanos van generando rasgos o características propias en cada una de ellas, es por ello que podemos inferir que estos rasgos van definiendo conductas preestablecidas en los individuos pertenecientes a la organización, las cuáles establecen patrones de comportamiento Ciudadano que sean capaces de crear individuos apasionados y comprometidos con la organización, su grupo de trabajo y con ellos mismos.

Una de las aportaciones de este trabajo, es que este estudio sobre el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, fue analizado a nivel institucional, a través del programa de laboratoristas al relacionar la variable de ciudadanía organizacional con la cultura organizacional, en donde llegamos a la conclusión, que las formas de comportamiento humano si son influidas y permeadas en la institución por parte de la cultura que de manera formal o informal se vaya generando, al establecer conductas discrecionales de ayuda, participación social universitaria, la cual permitirá crear conductas que trasciendan en la sociedad y no solo tengan una representación en una actividad académica. Consideramos esta relación propuesta como una aportación a los estudios del comportamiento humano.

La implicación práctica de los resultados del estudio es que esta información puede ser utilizada para propiciar en las instituciones conductas humanas acordes a los objetivos que tenga cada

institución con su comunidad, a través de la adecuación de formas de reclutamiento y selección y a la vez capacitación, en la selección de perfiles de estudiantes laboratoristas para la gestión de este tipo de actividades, así como políticas en sus actividades que le permitan a los integrantes de este programa generar este tipo de comportamientos.

En lo que respecta a la hipótesis planteada *La Cultura Organizacional influye de manera positiva en la generación de los comportamientos de ciudadanía organizacional*. Se comprobó la aseveración (tabla 1) en donde se indica como la cultura organizacional impacta en la generación de comportamientos ciudadanos, provocando culturas que asimilan conductas propias requeridas en ciudadanos al servicio de la comunidad.

Existe la necesidad de contar con un capital humano que tenga una alta vocación de servicio con la sociedad, y esto implica reunir ciertas características que la propia sociedad demanda del empleado, estas características se podrían dar de manera innata como parte de sus atributos personales y que pudieran estar complementados por factores sociales y culturales del entorno en donde el individuo se ha desarrollado, los cuáles provocan ajustes en su comportamiento (Terán & Mendoza, 2010).

En cuanto a las líneas de investigación futura, es necesario estudiar la cultura organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional en diferentes escenarios y actores para observar la modificación de los comportamientos.

Bibliografía

- Agua, B. G. (2004). Performance Appraisal in Traditional and Remote Work Environments. Ph. D. Dissertation, University Of Southern California.
- Ares, Antonio; Gómez Francisco. (2008). Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10(2), 99-109.
- Choueke, R. y Armstrong R., (2000). Culture: A Missing Perspective On Small And Medium Sized Enterprise Development? Bradford. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Dávila, M^a Celeste; Finkelstein, Marcia A.; Castien, Juan Ignacio. (2011). Diferencias de género en conducta pro social: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de Psicología*, 498-506.
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). Cultura En Organizaciones Latinas. Editorial Siglo XXI. 1^a Edición. pg. 17-36.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. y Cho, H. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Working Paper. *International Institute for Management Development*. Lausanne, Switzerland.
- Ferrel, O. C., Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*
- Fey, Carl F., Denison y Daniel, R. (2003). Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia? Paper 598 Davidson Institute Working Paper Series.

- George, J.M. y Jones, G.R. (1997). Organizational Spontaneity in context. *Human Performance*. 10(2), 153-170.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. 11a. edición. Mc Graw Hill. pp. 14-25.
- Orellana V. 2003. Corrupción Y Probidad. Argentina. El Cid Editor
- Organ, D. 1988. Organizational Citizenship Behavior: *The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. Massachusetts. Pg. 133
- Organ, D.; Podsakoff, P.; Mackenzie, S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.
- Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; Beth Paine, J.; Bachrach, D. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical
- Robbins, S. y Judge, T. (2007). Organizational Behavior. 12a. Ed. Prentice Hall.
- Smith, A., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*.
- Topa, G., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2008). Identidad Social y Apoyo Percibido en las Organizaciones: Sus Efectos Sobre las Conductas de Ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (2), 1-8.