

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA

LIDERAZGO AUTÉNTICO Y COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DESDE LA IDENTIDAD MORAL EN TRABAJADORES DE LAS REGIONES DE VALPARAISO Y METROPOLITANA EN CHILE

Memoria para optar al Título Profesional

de Ingeniero Comercial

por

María Fernanda Flores

Profesor guía: Edmundo Varela

Octubre de 2019

Valparaíso, Chile

# **Declaración de originalidad**

Esta memoria es resultado de mi propio trabajo bajo la guía del Profesor Edmundo Varela. Esta memoria representa lo mejor de mis conocimientos y esfuerzo, y no contiene material publicado con anterioridad, a excepción de expresiones o hallazgos de estudios que han sido debidamente citados.

# **Dedicatoria**

*A mi madre Rita, mi padre César y hermana Cote.*

*A mis profesores Renzo Devoto y Rodrigo Vergara.*

# **Agradecimientos**

*Agradezco a mi familia quienes me formaron como persona, a mis queridos amigos quienes fueron parte de este viaje, y a mi profesor guía quién me apoyó y confió en mis habilidades. Agradezco a quienes formaron parte de mi desarrollo personal y profesional los cuales me dieron la oportunidad de realizar esta memoria, en especial a la Escuela de Negocios y Economía PUCV y a su personal administrativo y docente.*

*Finalmente, agradezco a Dios.*

# **RESUMEN**

El Liderazgo Auténtico (LA) como alguien honesto consigo mismo, sincero con otros, y de acciones consistentes con los valores que profesa estimula los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) de los trabajadores, como aportes voluntarios adicionales en el lugar de trabajo (e.g., apoyar a un colega, participar en comités para abordar algún problema). La influencia del LA sobre los CCO ha sido bastante documentada en la literatura, pero pocos estudios la abordan centrado en la identidad de la persona o aquel conjunto de creencias que orientan su conducta. Menos aún, la han estudiado desde creencias morales y prosociales. Esta memoria adopta una perspectiva en identidad moral -como una faceta de la identidad personal que incorpora ideales morales-, en busca de entender mejor la relación entre LA y CCO a nivel del individuo.

El objetivo general de la memoria es evaluar de manera empírica la relación entre LA y CCO desde algunas creencias asociadas con la identidad moral del trabajador. Los objetivos específicos, buscan evaluar el grado de asociación entre algunas dimensiones específicas del LA y los CCO, asociadas a una identidad moral más desarrollada. Posibles contribuciones más prácticas de esta memoria se relacionan con estimar la relevancia de las creencias morales, para organizaciones interesadas en estimular el LA y los CCO; o bien, como parte de procesos relacionados con selección, promoción, y programas de capacitación.

En el Capítulo II de Revisión de la Literatura, se profundiza en cómo una perspectiva en identidad moral permitiría identificar mejor algunas creencias centrales a la base del LA y los CCO. Los rasgos morales, y el razonamiento moral, se relacionarían con LA y CCO. Una identidad moral más desarrollada de la persona estimularía el LA, asociado con comprender las consecuencias de las propias decisiones, y escuchar y valorar las opiniones de los colaboradores. De modo similar, la identidad moral estimularía los CCO; al generar en el individuo respeto por el entorno laboral e interés por aportar sugerencias sobre las operaciones. Hacia el final del capítulo, se plantean cinco objetivos específicos y sus hipótesis respectivas, entre LA y CCO y sus dimensiones, todas fundamentadas en la identidad moral.

En el Capítulo III se presenta el Método considerado para contrastar las cinco hipótesis planteadas. Se propone un análisis de regresión múltiple en una muestra de 270 trabajadores en la Región Metropolitana de Santiago y la V Región de Valparaíso. Los datos fueron recolectados por el Prof. Edmundo Varela, como parte de su estudio “Persona, Ciudadanía, y Trabajo”, que contó con el apoyo de la Escuela de Negocios y Economía (PUCV) a través de un Ayudante de Investigación. La regresión incluyó variables de control. La confiabilidad de las medidas fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Se utilizó SPSS versión 24.0

El Capítulo IV de Resultados, muestra que los datos apoyan 4 de las 5 hipótesis. Los resultados apoyan la primera hipótesis sobre una asociación positiva entre LA y CCO. Los resultados también apoyan la segunda hipótesis sobre una asociación positiva entre algunas dimensiones de LA y CCO (e.g., P. Moral internalizada, Procesamiento equilibrado). Los resultados apoyan la tercera hipótesis sobre una asociación entre P. Moral internalizada y más de una dimensión de CCO. Los resultados no apoyan la cuarta hipótesis, pues Perspectiva Moral internalizada (LA) y Concienciación (CCO) no están correlacionadas. Finalmente, los resultados apoyan la hipótesis final sobre una asociación positiva entre Procesamiento equilibrado (LA) y Cortesía (CCO).

Y el Capítulo V de Discusión y Limitaciones, analiza los resultados respecto a los objetivos de la memoria. Los hallazgos, sugieren que la relación entre LA y CCO podría estudiarse desde la identidad moral (e.g., perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado, LA; cortesía, CCO). Esta perspectiva teórica, ayudaría a entender mejor la influencia líder-seguidor, desde la transmisión de valores en una organización. Algunas limitaciones se asocian con la baja confiabilidad de algunas escalas. Otras limitaciones refieren a la varianza explicada de los modelos que fue de moderada a baja. Una contribución más práctica de esta memoria se relacionaría con evaluar rasgos morales entre futuros colaboradores. Finalmente, futuros estudios debieran considerar medidas con mayor grado de confiabilidad, muestras más amplias, y aspectos culturales en distintos países.

**ÍNDICE**

[**Declaración de originalidad** 1](#_Toc22814127)

[**Dedicatoria** 2](#_Toc22814128)

[**Agradecimientos** 3](#_Toc22814129)

[**RESUMEN** 4](#_Toc22814130)

[**ÍNDICE DE TABLAS** 8](#_Toc22814131)

[**INTRODUCCIÓN** 9](#_Toc22814132)

[***El problema*** 9](#_Toc22814133)

[***LA y CCO una perspectiva en identidad moral*** 11](#_Toc22814134)

[***Pregunta de investigación y objetivo general*** 14](#_Toc22814135)

[**PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LIDERAZGO AUTÉNTICO Y COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL DESDE LA IDENTIDAD MORAL** 16](#_Toc22814136)

[***Identidad moral, LA y CCO*** 17](#_Toc22814137)

[***Posibles asociaciones especificas entre CCO y LA desde la identidad moral*** 19](#_Toc22814138)

[***Hipótesis*** 21](#_Toc22814139)

[**MÉTODO** 23](#_Toc22814140)

[***Participantes*** 23](#_Toc22814141)

[***Procedimiento*** 24](#_Toc22814142)

[***Medidas*** 24](#_Toc22814143)

[***Plan de análisis*** 28](#_Toc22814144)

[**RESULTADOS** 29](#_Toc22814145)

[**DISCUSIÓN Y LIMITACIONES** 33](#_Toc22814146)

[**Bibliografía** 38](#_Toc22814147)

[**ANEXOS** 47](#_Toc22814148)

[**ANEXO 1: Poster presentado en ENEFA 2018** 47](#_Toc22814149)

[**ANEXO 2: Instrumento de Medición** 48](#_Toc22814150)

[**ANEXO 3: Correo de aceptación artículo a conferencia CLADEA 2019** 51](#_Toc22814151)

[**ANEXO 4: Carta Gantt Proyecto de memoria** 51](#_Toc22814152)

[**ANEXO 5: Artículo presentado y aceptado conferencia CLADEA** 52](#_Toc22814153)

# **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: Descripción de la muestra total 23

TABLA 2: Resumen de dimensiones e ítems evaluados en el estudio 27

TABLA 3: Coeficiente de correlación de Pearson de las dimensiones de estudio 29

TABLA 4: Regresión de LA y CCO 29

TABLA 5: Regresión entre dimensiones LA y CCO 30

TABLA 6: Regresión simple de P. Moral internalizada sobre VD: Altruismo, Cortesía y Virtud cívica 31

TABLA 7: Regresión de Procesamiento equilibrado y Cortesía32

CAPÍTULO I

# **INTRODUCCIÓN**

El Liderazgo Auténtico (LA) como alguien honesto consigo mismo, sincero con otros, y de acciones consistentes con los valores que profesa (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004) estimula los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) en los trabajadores (Alizadeh, Darvishi, Nazari & Emami, 2012). Los CCO refieren a aportes voluntarios adicionales de la persona en el lugar de trabajo (e.g., apoyar a un colega recién incorporado, participar en comités para abordar algún problema; Smith, Organ & Near, 1983), y que ayudan a la organización a alcanzar sus metas (e.g., mayores ventas, mejor clima organizacional, sostenibilidad; Haider, Fernández-Ortiz & de Pablos, 2017; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000; Walz & Niehoff, 1996). Sin embargo, la relación entre LA y CCO ha sido poco estudiada desde la identidad de la persona o aquel conjunto de creencias y actitudes que orientan su conducta (Caplan, Torpey & Torpey, 2001). El identificar mejor algunas creencias de la persona en común a la base de manifestar LA y CCO (e.g., moral internalizada, concienciación; Dollinger & LaMartina 1998), permitiría entender mejor la influencia o los mecanismos de transmisión del LA sobre los CCO de los colaboradores.

## ***El problema***

La influencia del LA sobre los CCO ha sido bastante documentada (Knies & Leisink, 2013; Ritz, Giauque & Varone, 2009; Valsania, León & Cantisano, 2012), pero pocos estudios abordan esta relación centrado en las creencias o valores de la persona. La revisión de la literatura sugiere que adoptar una perspectiva en identidad laboral, como aquella expresión del sí mismo o conjunto de creencias en su rol como trabajador (Bolino, Harvey & Bachrach, 2012; McFerran, Aquino & Duffy, 2009) permitiría comprender mejor la relación entre LA y CCO. Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff (2012) planteaban de manera más específica que los CCO podrían ser explicados desde creencias morales y prosociales, pero pocos estudios han adoptado esta perspectiva teórica (e.g., Berber & Rofcanin, 2012). Por ejemplo, Meyer y Allen (1984) sugerían que para estudiar los comportamientos positivos extra-rol (e.g., CCO) se requiere considerar dimensiones morales y éticas del trabajador. En esta Memoria, se busca evaluar en qué grado la relación entre el LA y los CCO en la persona se asocia o fundamenta en sus creencias morales.

El LA describe a una persona capaz de tomar decisiones difíciles desde valores bien arraigados, analizar con cuidado la información relevante, y generar confianza entre los colaboradores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Si un líder auténtico, al conocerse bien a sí mismo, expresar lo que piensa y actuar en consecuencia (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011) estimula el desempeño de los colaboradores más allá de sus obligaciones de rol (Bass, 1997; Yukl, 2012), por una identificación afectiva de estos con el líder (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010); sería posible preguntarse, si esta identificación se asocia con la transmisión de ciertas creencias morales. Por ejemplo, Luthans y Avolio (2006) afirmaban que el LA incorpora un componente moral inherente, y que describen como un proceso de toma de decisiones transparente desde su mayor capacidad moral, que le permite abordar problemas éticos y lograr acciones morales auténticas y sostenidas.

Para la organización, el internalizar valores y creencias morales promovidas por el LA influirá desde el desarrollo de procesos más transparentes o un mayor desarrollo moral entre sus integrantes (Gardner et al., 2005). Un antecedente clave de los CCO es el liderazgo (Alizadeh et al., 2012), que estimularía desarrollar ciertas conductas en beneficio de la organización. Los CCO como acciones adicionales de los colaboradores que manifiestan su interés por otros colegas y la organización, se asocian con creencias positivas que estimulan el ir más allá de lo requerido por el sistema formal (Podsakoff et al., 2000). Las cuales se expresan a través de un amplio rango de conductas de tipo altruistas que no son exigidas directamente ni recompensadas por el sistema formal, pero que contribuyen a incrementar la cooperación entre los colaboradores que se traducen en beneficios para toda la organización. Por ejemplo, un entorno laboral más cooperativo se traduce en un mayor nivel de compromiso organizacional de los trabajadores (Omar & Uribe 2005).

Una pregunta poco abordada, es en qué grado una persona con características propias de un LA, también manifiesta CCO. Dimitrades (2007), por ejemplo, postulaba la perspectiva moral del individuo como un antecedente de CCO, la cual facilitaría las conductas voluntarias y altruistas que conlleven un beneficio para la organización, y que sería similar a la dimensión moral internalizada del LA.

## ***LA y CCO una perspectiva en identidad moral***

Un líder auténtico se caracteriza por cuatro rasgos (Walumbwa et al., 2008), (a) Autoconciencia, que refiere a comprender cómo sus fortalezas y debilidades afectan a los otros (e.g., reconoce sus fortalezas y debilidades, y trabaja en ellas); (b) Procesamiento equilibrado, como el considerar los distintos puntos de vista de otros antes de decidir (e.g., escucha a otros que pudieran estar en desacuerdo con él/ella); (c) Transparencia relacional, como el compartir información personal de manera abierta (e.g., admite sus debilidades o errores ante los demás); y finalmente, (d) Perspectiva moral internalizada, como el promover con su propio ejemplo una conducta moral en la organización (e.g., no ceder ante presiones del grupo al momento de tomar alguna decisión). Es posible observar, que algunas de estas dimensiones (e.g., perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado) parecen asociadas con el desarrollo de una identidad moral, entendida como el grado en que los ideales morales son importantes para la propia identidad o guían la conducta de la persona (Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps, 2009; Hardy, 2006; Hardy & Carlo, 2011). Esta se relaciona también, con ser honesto, cariñoso y compasivo (Aquino et al., 2009; Aquino & Freeman, 2009; Aquino & Reed, 2002). La identidad moral, sería clave en cómo el trabajador responde ante una decisión o un juicio moral (Shao, Aquino & Freeman, 2008) en la organización.

El concepto de LA surge para complementar las teorías de liderazgo tradicionales desde una base moral (Luthans et al., 2003). La mayoría de las concepciones sobre LA describen a la identidad moral en el corazón de la práctica exitosa de este tipo de liderazgo (Gardner et al., 2011). Diferentes estudios muestran que los seguidores atribuyen características morales a un LA (Kiersch & Byrne, 2015; Leroy, Palanski & Simons, 2012), y que un LA inspira acciones morales en sus seguidores (Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar & Chen, 2016; Laschinger & Fida, 2014). Por ejemplo, los hallazgos de Hannah, Avolio y Walumbwa (2011) muestran que el coraje moral y comportamiento ético de los seguidores estaba positivamente relacionado con el LA. Por otra parte, los hallazgos de Leroy et al. (2012) identifican el LA como un predictor en el compromiso organizacional de los seguidores, lo cual estaría totalmente mediado por las percepciones de la integridad del comportamiento de los líderes. Pero, pocos estudios profundizan en los antecedentes individuales o los procesos morales subyacentes en la persona que estimulan un LA (Gardner et al., 2011; Sumanth & Hannah, 2014).

Esta revisión de distintos antecedentes en la literatura sugiere que algunas de las creencias compartidas centrales entre LA y CCO pudieran ser de orden moral. Los CCO representan contribuciones de los colaboradores por sobre las expectativas laborales. Los CCO están integrados por cinco dimensiones (Organ, 1988, 1997): (a) Altruismo, como ayudar a otros de manera voluntaria (e.g., apoyar la inducción de nuevos trabajadores); (b) Concienciación, como cumplir de manera rigurosa las normas o procedimientos (e.g., ser puntual, tomar descansos breves); (c) Cortesía, como consultar a otros antes de tomar acciones que pudieran afectar a otros (e.g., informar antes de tomar decisiones complejas); (d) Espíritu deportivo o Deportividad, como el tolerar condiciones de trabajo difíciles sin quejarse y dedicar mayores esfuerzos constructivos a la organización (e.g., mostrase abierto al cambio); y finalmente, (d) Virtud cívica, que refiere a acciones que muestran que las persona se involucra y preocupa por la vida de la organización (e.g., participar en eventos, proponer alternativas de mejora). Varias de estas dimensiones parecen asociadas con la identidad moral (e.g., cortesía, concienciación). Por ejemplo, los hallazgos de Dollinger y LaMartina (1998) y Ponemon y Gabhart (1990) muestran que la concienciación se asocia con un mayor razonamiento moral, y sería un rasgo relevante para explicar los CCO de un individuo.

La evidencia disponible muestra que un nivel superior de razonamiento moral se asocia con los comportamientos éticos de los trabajadores (Ponemon & Gabhart, 1994). Entre los pocos estudios que han relacionado la identidad moral con los CCO, el razonamiento moral individual sería un predictor de dimensiones como la concienciación y la cortesía (Ryan & Deci, 2001). Pero, aunque alguna evidencia sugiere que creencias asociadas con la identidad moral influirían de manera positiva en algunas dimensiones de los CCO, también son pocas las evidencias que relacionen identidad moral con otras dimensiones como lo serían deportividad, virtud cívica y altruismo. La memoria busca aportar mayor evidencia teórica y empírica de la relevancia de la identidad moral para entender mejor el LA y los CCO.

La identidad moral, como una faceta de la identidad personal que incorpora ideales morales que influyen en la conducta de la persona (Ruyter & Conroy, 2002) pareciera central para entender mejor los fundamentos individuales del LA y los CCO. Por ejemplo, la perspectiva moral internalizada del LA entendida como la autorregulación de la conducta en base en sus propios valores o principios morales, pareciera asociada con la concienciación de los CCO referida a cumplir de manera rigurosa las normas o procedimientos de la organización. Otra asociación desde la identidad moral pareciera referir a la posible relación entre la dimensión cortesía de los CCO como el considerar las consecuencias que podrían tener sus acciones o decisiones en los demás; respecto del procesamiento equilibrado del LA, cómo el buscar la opinión de otros antes de actuar o tomar decisiones que puedan afectar al grupo. Por ejemplo, Luthans y Avolio (2006) sugerían que la cortesía y el procesamiento equilibrado sería un puente, junto a la perspectiva moral internalizada, que orientaría a la persona a manifestar tanto LA y también CCO.

En síntesis, esta Memoria busca entender mejor la asociación entre LA y CCO desde creencias asociadas con la identidad moral de la persona. En específico, se busca evaluar el grado de relación empírica entre algunas dimensiones de LA y CCO asociadas con creencias morales de la persona. Si los resultados de la memoria apoyan estas ideas, las dimensiones morales influirían a través del LA y los COO en la eficiencia de las organizaciones y su impacto positivo en el bienestar de los colaboradores (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 2012). Desde una perspectiva más práctica, los resultados de este estudio aportarían antecedentes a las organizaciones interesadas en estimular el LA y los CCO; o bien, considerar los resultados de este estudio para a incluir una perspectiva desde la identidad moral en distintos procesos de selección, promoción, y programas de capacitación.

Estas posibles contribuciones prácticas de la Memoria se asocian con la relevancia de evaluar en candidatos algunos rasgos morales, en busca de fomentar una cultura de valores en una organización. Por ejemplo, Ponemon y Gabhart (1990) y Arnold y Ponemon (1991) detectaron que personas con alto razonamiento moral tendían a visibilizar o denunciar irregularidades en la organización. Por el contrario, puntajes más bajos en razonamiento moral informaban menos o no lo hacían. Estos autores destacaban que una mayor moral internalizada en los colaboradores les permitía ejercer acciones que sobrepasaban las expectativas básicas de sus labores, como son los CCO. Y desde una perspectiva de género, Ibáñez (2017) estudió el LA cómo un estilo o atribución del trabajo de mujeres, y cómo una mayor visibilidad de esto pudiera facilitar una mayor incorporación y permanencia en el mercado laboral. La Memoria, considera género como una variable de control en el análisis de las hipótesis planteadas. Finalmente, las organizaciones constituyen un ambiente complejo, en que un mayor desarrollo moral no sólo estimularía el LA y los CCO; sino que, a través de estos, un desempeño de mayor excelencia.

## ***Pregunta de investigación y objetivo general***

Las preguntas que orientan esta Memoria son: ¿Será posible estudiar la relación entre LA y CCO centrado en la persona desde una perspectiva en identidad moral? ¿Habrá asociaciones más específicas entre algunas dimensiones del LA y de los CCO en la persona desde la identidad moral?

La revisión de la literatura sugiere que el LA se relaciona con el razonamiento moral, y también por asociarse con acciones y decisiones que serían percibidas por otros como correctas, justas, o éticas. Por ejemplo, Sendjaya Pekerti, Härtel, Hirst y Butarbutar (2016) y Steffens, Mols, Haslam y Okimoto (2016) han estudiado el LA desde un mayor desarrollo moral cognitivo o una identidad moral más desarrollada detectando que las acciones que definen a un LA se basan en un fuerte deseo moral del individuo. McFerran, Aquino y Duffy (2009) muestran de forma empírica que la identidad moral (e.g., perspectiva moral internalizada; LA) afecta a principios éticos que influyen positivamente en los CCO de los colaboradores. Por otra parte, la moral de los trabajadores antecedería a las conductas voluntarias del individuo dentro de una organización (extra-rol) (Podsakoff et al., 2000), que se traducirían en mayor la lealtad organizativa y el respeto hacia la organización (e.g., CCO).

El **objetivo general** es evaluar de manera empírica la relación entre LA y CCO desde algunas creencias asociadas con la identidad moral del trabajador. Para avanzar en esto, se realizó una revisión teórica de estudios que relacionaran los conceptos de LA, CCO, e identidad moral. Segundo, se realizó una revisión más amplia de estudios que asociarán LA y CCO desde aspectos identitarios del trabajador. Y, por último, estudios que relacionaran algunas dimensiones específicas de LA y CCO desde la identidad moral. Aunque una parte importante de las relaciones detectadas se presentan en esta Introducción, el Capítulo II profundiza en estas relaciones desde la identidad personal, la identidad moral, y como estas perspectivas pudieran permitir entender mejor la relación entre LA y los CCO, centrado en el individuo.

Los cinco **objetivos específicos y sus hipótesis** respectivas se describen hacia el final del Capítulo II de Revisión de la Literatura. En el Capítulo III se presenta el Método para contrastar las cinco hipótesis planteadas, en base a datos del estudio del Prof. Edmundo Varela titulado “Persona, Ciudadanía, y Trabajo” (2018). El cual contó con el apoyo de la Escuela de Negocios y Economía de la PUCV, a través de un Ayudante de Investigación. El Capítulo IV presenta los resultados del análisis de hipótesis. Y el Capítulo V final, discute los hallazgos, limitaciones y el posible impacto de esta memoria en estudios futuros y alcances más prácticos. En los anexos, se presentan el instrumento, artículos presentados (ENEFA, 2018) y aceptados (CLADEA, 2019) en conferencias, entre otros.

CAPÍTULO II

# **PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LIDERAZGO AUTÉNTICO Y COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL DESDE LA IDENTIDAD MORAL**

Entender mejor la relación entre el LA y los CCO desde las creencias morales requiere profundizar en teorías sobre identidad moral. Esto permitirá también, postular relaciones más específicas entre dimensiones de LA y CCO.

***Identidad personal***

En la literatura se ha mostrado que la identidad juega un rol clave en la explicación de las motivaciones morales a la base de los comportamientos prosociales de la persona (Hardy, 2006; Hardy & Carlo, 2005, 2011). De una forma más amplia, la identidad de la persona se relaciona con cualidades, creencias, rasgos de personalidad, y apariencia y/o expresiones que definen la conducta de una persona (Dollinger, 1995). La identidad se construye a través de la interacción de la persona al percibir, interpretar y reaccionar al contexto social de una manera determinada. A menudo se tiende a reducir la identidad al nivel personal, pero nuestras interacciones con otros contribuyen a construir esta identidad (Ellemers, Spears & Doosje, 2002). Por otro lado, Hogg (2007) entiende a la identidad personal como el sentido que un individuo da a sus motivos, percepciones, actos e intenciones. Otros perciben a la identidad personal como uno de los principales factores que describen la percepción que una persona tiene de sí misma (e.g., autoaceptación, comportamiento y autocrítica; Gómez, Brooks, Buhmester, Vázquez, Jetten & Swann, 2011).

La identidad conlleva un sentido de obligación hacia las responsabilidades de vida, en que las creencias morales serian centrales para la definición del sí mismo. Esta identidad presupone tener un conocimiento claro y preciso de nuestros intereses, actitudes, objetivos, valores y normas morales. Wilkenfeld, Lauckhardt y Torney-Purta (2010) señalan que el desarrollo de la identidad representa una visión del mundo y valores que puede traducirse en sentimientos acerca de la sociedad en general. La moralidad estaría vinculada a la priorización relativa de los valores morales, incrementando la probabilidad de que los valores morales guíen el actuar de la persona. Para algunos, este vínculo sería visto como una motivación moral que proporciona un impulso a lo que constituye ciertos actos del individuo, explicando acciones de moral extraordinaria y un compromiso moral persistente en el tiempo (e.g., Blasi 1983; Hoffman, 2001)

La identidad moral como al grado en que ser una persona moral es importante para la identidad del individuo (Hardy et al., 2011), influye en la conducta de la persona. Según Hardy (2006) la identidad moral como un sentido de responsabilidad y obligación hacia otros influiría en la motivación moral del individuo a desarrollar comportamientos consistentes con las propias creencias morales. La identidad moral, fue definida por Hart, Atkins y Ford (1998) como un compromiso con el sentido de uno mismo, respecto a desarrollar acciones que promueven o protegen el bienestar de los demás. Esta idea, parece bastante asociada al actuar propio del LA y los CCO. Blasi (2004) planteaba que los juicios morales podrían predecir de manera confiable el comportamiento moral, basado en su responsabilidad y el deseo de mantener una consistencia entre sus valores y su conducta. Esto se relacionaría con rasgos propios del LA. Una identidad moral más desarrollada, influye de manera positiva en el actuar moral de la persona (Blasi, 2004; Hardy, 2006; Hardy et al., 2011).

## ***Identidad moral, LA y CCO***

La identidad moral como una faceta de la identidad personal (Aquino & Reed, 2002), juega un rol clave en cómo la persona interpreta y responde ante situaciones que involucran un juicio moral, o una decisión (Shao et al., 2008). La identidad moral es un reflejo del grado en que lo moral define a una persona (Blasi, 2004). De este modo, la identidad moral involucra un conjunto de rasgos morales que disponen al individuo a pensar, sentir y comportarse de manera coherente con sus valores, o que reflejan el deseo por emprender acciones que lo definan como un ser moral (Cohen & Morse, 2014). Por ejemplo, según Nasir y Kirshner (2003) la identidad moral se relaciona tanto con obligación a realizar lo correcto (e.g., LA) como el emprender actividades altruistas (e.g., CCO).

Los ejemplos morales -como la perspectiva moral internalizada del LA- inspiran a otros a adoptar una visión moral de la vida, poseer un sentido de humildad, e integrar los aspectos morales de su experiencia (Colby & Damon, 1993; Matsuba & Walker, 2005). Las personas consideradas como ejemplos morales, según los hallazgos de Matsuba y Walker (2005), muestran mayor amabilidad (e.g., tendencia a ser compasivo, cooperativo), mayor sentido de agencia (e.g., confianza en sus capacidades) y mayor claridad sobre sus metas; que los involucraría en acciones voluntarias en beneficio de una organización o grupo sin buscar una recompensa, o un sentido de cooperación que sobrepasaría lo exigido.

Desde otra perspectiva, según Aquino y Reed (2002) la identidad moral estaría integrada por una esfera de lo privado que denomina internalización, y que refleja valores fundamentales de un individuo (Reynolds & Ceranic, 2007); y una segunda, de lo público o de simbolización, asociada con la religiosidad, el voluntariado, y la disposición a ayudar a otros (Reed & Aquino, 2003; Reynolds & Ceranic, 2007). Desde lo privado, la identidad moral pareciera relacionada con la perspectiva moral internalizada en cuanto pensamientos y sentimientos internos (Aquino, Reed, Thau & Freeman, 2007; Olsen, Eid & Johnsen, 2006), que orientan al líder a no permitir que la presión grupal lo controle (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). La perspectiva moral internalizada refleja una autorregulación ética en el líder (Ryan & Deci, 2003), orientada por valores morales internos que, en ocasiones, se oponen a presiones sociales u organizacionales (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Estos líderes, son capaces de reconocer mejor los dilemas morales, discernir sobre las decisiones que afectarían a los demás y buscarán opiniones antes de tomar una decisión (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008). Las acciones de un individuo con alta imagen moral como el LA influyen en las conductas de otros al ofrecerles una guía (Aquino et al., 2007; Mayer et al., 2012) para una labor de excelencia.

Desde lo público, la identidad moral se relacionaría con la cortesía y concienciación de los CCO como acciones que consideran el bienestar de otras personas o la organización (Graham & Van Dyne, 2006). Las organizaciones constituyen un ambiente complejo, que exige de los colaboradores el promover acciones inspiradas por principios morales para el beneficio del colectivo (Gardner et al., 2005). De esta forma, la simbolización de la identidad moral se asociaría con la preocupación del individuo por su espacio de trabajo, como a la vez motivar acciones de respeto hacia los demás y de consciencia ante decisiones importantes y el considerar las consecuencias que estas podría tener en un núcleo como lo es la organización donde se desenvuelve el individuo (Torney‐Purta, Cabrera, Roohr, Liu & Rios, 2015). Ambos tipos de creencias morales, tanto privadas como públicas, permiten suponer una posible relación sobre creencias en común que caracterizan a un LA con sus acciones y CCO a nivel del individuo mismo -o centrado en este-. Y como también, que la identidad moral podría explicar en parte un mayor grado de asociación de ciertas dimensiones más específicas entre LA y CCO.

Las creencias morales serían centrales para manifestar CCO (Bateman & Organ, 1983; O'Reilly & Chatman, 1986). Lo moral, sería un factor afectivo general que se asocia con percepciones de imparcialidad y de apoyo del líder (Delgado, Frank & Phelps, 2005). Según Organ y Ryan (1995), este factor afectivo, se relaciona con una mayor satisfacción de los colaboradores, la cual se traduce en mayor compromiso organizacional. Por ejemplo, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) planteaban que la responsabilidad de los trabajadores con la organización se basa en componentes afectivos y morales asociados con la identidad laboral de la persona, respecto a creencias sobre la necesidad de aportar a las metas de la organización. Las creencias morales, impulsarían a los individuos a realizar acciones sin buscar un reconocimiento por ellas, tener un buen trato hacia los demás, a ser conscientes de los objetivos de la organización, y aportar un buen desempeño más allá de rol.

## ***Posibles asociaciones especificas entre CCO y LA desde la identidad moral***

Organ y Ryan (1995) sostenían que diversos factores como la amabilidad, la concienciación, la afectividad positiva y la negativa predisponen a las personas respecto a sus compañeros de trabajo y los superiores. En su estudio, muestran que la responsabilidad y la amabilidad se relacionan significativamente con la dimensión de altruismo y la concienciación de los CCO. Por su parte, los hallazgos de Dollinger y LaMartina (1998) muestran que la concienciación se asociaba positivamente con niveles más altos de razonamiento moral. La dimensión concienciación, ha sido relacionada también con mayor asistencia, obedeciendo reglas y regulaciones, y tomar descansos más breves (Podsakoff et al., 2000). Walumbwa y Schaubroeck (2009), por su parte, describen la concienciación como uno de los mejores indicadores del desempeño en el lugar de trabajo, pues esta se asocia con valorar la honestidad, los deberes, y no son fáciles de corromper por otros. En este sentido, el razonamiento moral que supone a la concienciación del individuo podría ser la clave para entender tanto el CCO como el LA.

Las creencias morales permitirían entender mejor los fenómenos del LA y los CCO (Nasir et al., 2003). La concienciación y la cortesía de los CCO se asociarían con la perspectiva moral internalizada y el procesamiento equilibrado del LA, como intercambios sociales positivos (Avolio & Gardner, 2005). Por ejemplo, la concienciación en la forma de autodisciplina, minuciosidad, deliberación y necesidad de logros (Fisk & Friesen, 2012) se asocia con orientación de servicio (Hogan, Jones, Laufer & Day, 1984) o disposición a ser útil, amable, respetuoso/a y cooperativo/a. La cortesía, por su parte, como una conducta discrecional orientada a prevenir que ocurran problemas relacionados con el trabajo con otras personas (Podsakoff et al., 2000; e.g., compartir información, realizar recordatorios) parece vincularse con el procesamiento equilibrado. Avolio y Gardner (2005) afirmaban que los líderes que se involucran en relaciones auténticas promueven altos niveles de confianza y calidad de las relaciones cercanas, como parte de una conexión entre los valores líder-seguidor. De esta forma, la perspectiva moral sería determinante en su disposición o preocupación de un individuo hacia su desempeño de rol y también extra-rol en la organización.

En síntesis, una perspectiva en identidad moral permitiría estudiar algunas creencias centrales a la base del LA y los CCO. Los rasgos morales, y el razonamiento moral, sugieren una asociación positiva entre LA y CCO. Una identidad moral más desarrollada estimularía el LA (Sendjaya et al., 2016; Steffens et al., 2016), asociado con el comprender las consecuencias de las propias decisiones, y escuchar y valorar las opiniones de los colaboradores. De modo similar, la identidad moral estimularía los CCO (Graham et al., 2006; Torney‐Purta et al., 2015) al generar en el individuo un respeto por el entorno laboral y aportar sugerencias que permitan optimizar las operaciones. Esta memoria propone que la identidad moral jugaría un rol clave en la influencia del LA y los CCO, asociada con la transmisión de valores líder-seguidor en la organización. Se busca evaluar de manera empírica esta posible relación, y también algunas relaciones más específicas entre dimensiones de LA y CCO asociadas con objetivos más específicos.

Estos objetivos específicos y sus hipótesis asociadas son los siguientes:

***Objetivos específicos***

1. Evaluar si existe una asociación positiva entre LA y CCO en la persona.
2. Evaluar si algunas dimensiones del LA se asocian de manera positiva con manifestar CCO.
3. Evaluar si la perspectiva moral internalizada se asocia de manera positiva con manifestar CCO.
4. Evaluar si la perspectiva moral internalizada del LA se asocia de manera positiva con la concienciación de los CCO.
5. Evaluar si el procesamiento equilibrado del LA se asocia de manera positiva con la cortesía de CCO.

## ***Hipótesis***

Si el LA y los CCO se asocian con creencias de la persona sobre la importancia de realizar lo justo, lo correcto, o poseer una identidad moral más desarrollada, se esperaría que:

: Exista una asociación positiva entre LA con CCO.

Si las dimensiones del LA y los CCO se asocian en diferente grado con la identidad moral, se esperaría que:

: Exista una asociación positiva entre algunas dimensiones de LA y CCO.

Si una perspectiva moral internalizada del LA se asocia con acciones desinteresadas orientadas a promover el bien de otros o la organización, se esperaría que:

: La perspectiva moral internalizada se asocie de manera positiva con más de una dimensión de CCO.

Si una perspectiva moral internalizada del LA se asocia de manera central con cumplir de manera rigurosa las normas o procedimientos de la organización, se esperaría que:

La perspectiva moral internalizada de LA se asocie de manera positiva con la concienciación de CCO.

Si el procesamiento equilibrado del LA se asocia con informarse o consultar a quienes se verán afectados antes de tomar decisiones que pueden afectar a otros, se esperaría que:

Exista una asociación positiva entre procesamiento equilibrado del LA y la cortesía de CCO.

CAPÍTULO III

# **MÉTODO**

## ***Participantes***

La muestra consistió en 270 trabajadores chilenos (48% hombres, *Medad* = 37,6 años, *DEedad* = 11,7), reclutados en la Región Metropolitana de Santiago (CL/Chile) y la V Región de Valparaíso. Tal como se puede observar en la Tabla 1 presenta un cierto balance en género, el 44% son profesionales (e.g., Ingeniero, Psicólogo, Periodista), 37% Técnicos (Técnico en enfermería, Administración hotelera, Técnico en contabilidad general) y el 9% asistentes (e.g., Secretaria, Auxiliar, Personal de aseo). El 53% trabaja en una microempresa, y el 41% es de nivel socioeconómico (NSE) medio considerando su núcleo familiar original.



## ***Procedimiento***

## 

Se invitó a profesionales, técnicos, y asistentes a participar en el estudio. Se les explicaron los objetivos, la confidencialidad de los datos, y sus derechos como participantes. El cuestionario fue aplicado en su horario laboral por 6 examinadores capacitados para este efecto. Alrededor del 75% de los participantes entregó el cuestionario durante el encuentro con el examinador, y los demás entre 2 a 7 días después. Todos firmaron un consentimiento escrito. Alrededor del 5% de las personas contactadas se reusó a participar del estudio.

## ***Medidas***

Las cuatro dimensiones del LA incluyen ítems de Walumbwa et al. (2008). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*. Las escalas son:

*Autoconciencia.* Evalúa la capacidad para reconocer y comprender el propio carácter, los sentimientos, fortalezas, debilidades, motivos y deseos (Jabr, 2012). La escala consta de 3 ítems como “Puedo enumerar mis tres mayores debilidades”, “Acepto los sentimientos que tengo sobre mí mismo”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa Cronbach en 0,62.

*Procesamiento equilibrado*. Evalúa la capacidad de mostrarse objetivo y analizar cuidadosamente la información antes de tomar una decisión (Avolio et al., 2005). LA escala consta de 3 ítems como “Busco opiniones de los demás antes de tomar una decisión”, “Escucho atentamente las ideas de aquellos que están en desacuerdo conmigo”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa Cronbach en 0,60.

*Transparencia relacional.* Evalúa la capacidad de compartir información personal y mostrarse tal cual es hacia los demás (Walumbwa et al., 2008). La escala consta de 3 ítems como “Comparto abiertamente mis sentimientos con los demás”, “Admito mis errores a los demás”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa Cronbach en 0,65.

*Perspectiva moral internalizada.* Evalúa la capacidad de promover con su propio ejemplo una conducta moral en la organización (May et al., 2003). La escala consta de 3 ítems como “Otras personas saben cuál es mi posición sobre temas controvertidos”, “Mi moral guía mis acciones”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa Cronbach en 0,57.

*LA*. Evalúa el grado en que una persona es honesto consigo mismo, sincero con otros y de acciones consistentes con los valores que profesa (Avolio et al., 2004). Esta escala incluye 12 ítems, tres por cada dimensión. La escala incluye 3 ítems de Autoconciencia como “puedo enumerar mis tres mayores fortalezas”; 3 ítems de procesamiento equilibrado como “escucho con atención las ideas de los demás antes de tomar decisiones”; 3 ítems de transparencia relacional como “dejo que otros sepan quién soy realmente como persona”; y 3 ítems de moral internalizada como “Mis acciones reflejan mis valores fundamentales”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,83.

Las cinco dimensiones de CCO incluyen ítems de la escala de Konovsky y Organ (1996). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Habitualmente*. Las escalas son:

*Altruismo.* Evalúa conductas orientadas a ayudar a un compañero de trabajo con alguna tarea o abordar algún problema en la organización (Smith et al., 1983). La escala consta de 4 ítems como “Ayudo a otros que tienen grandes cargas de trabajo”, “Ayudo en la orientación de los nuevos colegas, aunque no sea un requisito del trabajo”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,78.

*Cortesía*. Evalúa gestos y acciones orientadas a prevenir conflictos interpersonales relacionados con otros en el trabajo, como el ser cortés y considerado con los demás en la organización (Organ et al., 2006). La escala consta de 4 ítems como “Me informo antes de tomar cualquier acción importante”, “Consulto antes a quienes podrían verse afectados por mis acciones o decisiones”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,68.

*Concienciación.* Evalúa acciones relacionadas con adherir a las reglas, regulaciones, o procedimientos de la organización (Law, Wong & Chen, 2005). La escala consta de 4 ítems como “Siempre llego puntual”, “Me preocupo por mantener limpio mi lugar de trabajo”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,64.

*Virtud cívica.* Evalúa acciones que evidencian preocupación e interés del en la vida o problemas de la organización (Podsakoff et al., 2000). La escala consta de 4 ítems como “Me mantengo informado sobre las actividades en la organización”, “Realizo tareas que no son obligatorias pero que ayudan a la imagen de la organización”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,79.

*Espíritu deportivo.* Evalúa las muestras de tolerancia a circunstancias organizacionales menos ideales sin quejarse y sin problemas (Organ et al., 2006). La escala consta de 3 ítems que fueron reversados[[1]](#footnote-1) como “Me quejo mucho sobre asuntos poco importantes”, “A menudo encuentro fallas en aquello que la organización está haciendo”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,68.

*CCO.* Evalúa aportes adicionales voluntarios hacia otros trabajadores o la organización. Esta escala incluye 15 ítems, tres por cada dimensión para una representatividad teórica. La escala incluye 3 ítems de altruismo como“ayudo en la orientación de nuevos colegas, aunque no sea un requisito de trabajo”; 3 ítems de cortesía como “considero las consecuencias que podrían tener mis acciones o decisiones en los demás”; 3 ítems de cumplimiento como “me preocupo por mantener limpio mi lugar de trabajo”; 3 ítems de virtud cívica como “realizo tareas que no son obligatorias, pero que ayudan a la imagen de la organización”; y 3 ítems de deportividad como “expreso resentimiento ante cualquier cambio introducido por la administración (reversado)”. La consistencia interna fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach en 0,77.



## ***Plan de análisis***

Para contrastar las hipótesis planteadas sobre una posible asociación positiva entre LA y CCO se realizó un análisis de regresión múltiple (variable dependiente: CCO). La regresión incluyó como variables de control: Edad, Género, Nivel Socioeconómico (NSE), y Tamaño de las empresas. También se realizó un análisis de correlación de Pearson, para evaluar de manera preliminar la asociación entre las variables en estudio La confiabilidad de las medidas fue estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Se utilizó el software estadístico SPSS versión 24.0

CAPÍTULO IV

# **RESULTADOS**

Los resultados preliminares evidencian correlaciones significativas entre la mayoría de las variables en estudio. Tal como se puede observar en la Tabla 3, todas las dimensiones que conforman LA correlacionan entre sí. De manera similar, todas las dimensiones o conductas que integran los CCO correlacionan de manera positiva entre sí. A excepción de Espíritu deportivo que sólo correlaciona con Cortesía.



La primera hipótesis postulaba una asociación positiva entre LA y CCO. Un análisis preliminar evidenció una correlación positiva entre las variables globales de LA y CCO (ƿ = 0,444; *p* = 0,000; Tabla 3). Los resultados de un análisis de regresión en la muestra bajo estudio apoyan esta hipótesis. En la Tabla 4, se pude observar que el LA sería un predictor de los CCO (β = 0,442; *p* = 0,000).



La segunda hipótesis postulaba una asociación positiva entre algunas dimensiones LA y CCO. Un análisis preliminar, evidenció una correlación positiva entre todas las dimensiones de LA (*p* = 0,000; Tabla 3) respecto a CCO. Los resultados de un análisis de regresión en la muestra bajo estudio apoyan esta hipótesis, y permite identificar dos dimensiones específicas de LA relacionadas con CCO. En la Tabla 5 se puede observar que Procesamiento equilibrado (β = 0,262; *p* = 0,000) y P. Moral internalizada (β = 0,189; *p* = 0,015) serían predictores de CCO.



La tercera hipótesis postulaba una asociación positiva entre P. Moral internalizada y más de una dimensión de CCO. Un análisis preliminar, evidenció una correlación positiva entre P. Moral Internalizada y las dimensiones de CCO: Altruismo (ƿ = 0,341; *p* = 0,000), Cortesía (ƿ = 0,275; *p* = 0,000) y Virtud Cívica (ƿ = 0,393; *p* = 0,000). Los resultados de tres análisis de regresión simple, que consideró estas 3 dimensiones como variables dependientes, apoyan esta hipótesis. En la Tabla 6, se puede observar que P. Moral internalizada sería un predictor de: Altruismo (β = 0,353; *p* = 0,000); Cortesía (β = 0,281; *p* = 0,000); y también, de Virtud cívica (β = 0,394; *p* = 0,000). También se puede observar, el bajo ajuste del modelo en el caso de Cortesía.



La cuarta hipótesis postulaba una asociación positiva entre Perspectiva Moral internalizada (LA) y la dimensión Concienciación (CCO). Los resultados de un análisis preliminar de correlación entre P. Moral Internalizada y Concienciación no apoyan esta hipótesis, pues esta no resultó significativa. Un análisis de regresión de verificación es consistente con esto, y no apoya esta hipótesis.

Finalmente, la quinta hipótesis postulaba una asociación positiva entre Procesamiento Equilibrado (LA) y Cortesía (CCO). Un análisis preliminar, evidenció una correlación positiva entre las variables de Procesamiento equilibrado y la dimensión Cortesía de los CCO (ƿ = 0,389; *p* = 0,000; Tabla 3). Los resultados de un análisis de regresión en la muestra bajo estudio apoyan esta hipótesis. En la Tabla 7 se puede observar que Procesamiento Equilibrado sería un predictor de Cortesía (β = 0,393; *p* = 0,000; Tabla 7).



En síntesis, a excepción de la hipótesis cuatro sobre una asociación positiva entre perspectiva moral internalizada y concienciación, las demás hipótesis sobre una relación positiva entre variable global LA y CCO, o entre dimensiones específicas de LA sobre CCO (global) obtuvieron apoyo en los datos. La varianza explicada según el indicador R2 (ajustado) en todos los modelos fue moderada (14 a 20%), a excepción de Altruismo y Cortesía (< 11 %; Tabla 6) que resultó más bien baja.

CAPÍTULO V

# **DISCUSIÓN Y LIMITACIONES**

El objetivo de la memoria era evaluar de manera empírica la relación entre LA y CCO centrado en creencias asociadas con la identidad moral del trabajador. La memoria exploró cinco hipótesis sobre la asociación entre LA y CCO en el individuo. Los resultados en una muestra de trabajadores en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso en Chile apoyan de forma parcial las hipótesis planteadas sobre esta asociación. Los hallazgos sugieren que la relación entre el LA y los CCO podría estudiarse desde una perspectiva en identidad moral. Esta perspectiva ha sido poco considerada en los estudios previos, y permitiría entender mejor el mecanismo de transmisión de la influencia del LA sobre los CCO. Por ejemplo, se identificó relaciones entre la perspectiva moral internalizada con el manifestar altruismo, cortesía y virtud cívica. Así como también, entre procesamiento equilibrado del LA y la dimensión cortesía de CCO.

Los resultados apoyan la primera hipótesis sobre una asociación positiva entre LA y CCO. El LA resultó un predictor de los CCO en la persona. Alizadeh et al. (2012) planteaban que el LA estimularía el desarrollo de conductas en beneficio de la organización como los CCO. Esta memoria provee, evidencia que esta relación se observa también a nivel de la misma persona. Tal como sugería Podsakoff et al. (2012) adoptar una perspectiva de identidad o aquella expresión del sí mismo de la persona, permite entender mejor la relación entre LA y CCO. Las siguientes hipótesis, buscaban precisar mejor cuales dimensiones de LA y CCO se podían fundamentar o entender mejor desde la identidad moral.

Los resultados apoyan la segunda hipótesis sobre una asociación positiva entre algunas dimensiones de LA y CCO. La primera asociación sería entre la dimensión de perspectiva moral internalizada como predictor de CCO. Tal como planteaban Meyer y Allen (1984) el estudio de los comportamientos positivos extra-rol (e.g., CCO) requería profundizar en las dimensiones morales de la persona. Esta Memoria, aporta evidencia empírica sobre la relevancia de la identidad moral respecto de manifestar CCO. Si bien, Aquino y Reed (2002) y Mayer et al. (2012) estudiaron la perspectiva moral internalizada como un predictor de CCO; esta memoria permite sugerir que esta relación se fundamentaría en la moral de la persona. Procesamiento equilibrado (LA) también resulta como predictor de CCO en la muestra bajo estudio. Aun cuando las referencias a la dimensión de procesamiento equilibrado como predictor de CCO fueron más bien vagas en la literatura, Avolio et al. (2005) describen ciertos rasgos del individuo como la responsabilidad en el actuar en consecuencia y la conciencia que sus decisiones puedan afectar a quienes forman parte de la organización, que sugerían una posible asociación positiva entre procesamiento equilibrado y CCO. Estos hallazgos sugieren que escuchar atentamente las ideas de otros antes de tomar una decisión, se asociaría a rasgos personales que podrían estimular los CCO tanto a nivel personal como interpersonal (e.g., Meyer & Allen, 1984; Podsakoff et al., 2012).

Los resultados también apoyan la tercera hipótesis sobre una asociación positiva entre perspectiva moral internalizada con más de una dimensión de CCO. En primer lugar, la evidencia muestra que la perspectiva moral internalizada es predictora de manifestar altruismo. Estos hallazgos, son consistentes con los de Matsuba y Walker (2005) que mostraban que personas consideradas como ejemplos morales o que viven desde estos valores, presentan mayor amabilidad y tendencia a ser cooperativo o realizar acciones voluntarias en beneficio de la organización. La evidencia encontrada en esta memoria sugiere que las acciones voluntarias consideradas como desinteresadas (e.g., altruismo; CCO) se asociarían a rasgos morales en la persona. La evidencia también refiere a la perspectiva moral internalizada como predictor de la variable cortesía. Este hallazgo, sugiere que poseer un mayor desarrollo en identidad moral permite discernir sobre las decisiones que afectarían a las demás personas en la organización, llevando a buscar opiniones previamente a tomar una decisión (May et al., 2003). Esta evidencia se vincularía a la simbolización de la identidad moral, al considerar las consecuencias de los propios actos sobre el espacio de trabajo, motivar acciones de respeto hacia los demás y de consciencia ante decisiones importantes, y como estas pueden afectar a la organización (Torney‐Purta et al., 2015). Finalmente, la evidencia de esta memoria señala que perspectiva moral internalizada sería una variable predictora de virtud cívica. Porter et al. (1974), planteaban que los comportamientos y responsabilidades del individuo con la organización tenían una base afectiva y moral asociada a la identidad del trabajador respecto a sus creencias y preocupaciones sobre la necesidad de aportar a las metas de la organización. Este hallazgo, sugiere que una identidad moral más desarrollada estimula a la persona a participar de acciones concretas en favor de la organización o al menos mantenerse informado sobre su acontecer. Aunque estos resultados deben ser observados con cautela, pues la confiabilidad de la escala de perspectiva moral internalizada es limitada (α = 0,57).

A diferencia de las hipótesis anteriores, los resultados no apoyan la cuarta hipótesis sobre que la perspectiva moral internalizada se asocie de manera positiva con la concienciación de CCO. Según los datos de esta memoria, la perspectiva moral interiorizada no estaría relacionada con la dimensión concienciación (e.g., Tabla 3). Ponemon y Gabhart (1990) y Dollinger y LaMartina (1998) describen la concienciación como un aspecto central de los comportamientos extra-rol, pero al parecer esta influencia no se relacionaría con la identidad moral del individuo -según los resultados de esta memoria-. Este resultado es interesante, pues -en principio- se tendería a asociar la concienciación (e.g., mayor preocupación por el puesto de trabajo o puntualidad) como parte del desarrollo moral (e.g., Graham & Van Dyne, 2006). De manera similar, Walumbwa et al. (2009) describieron concienciación como uno de los mejores indicadores del desempeño en el trabajo, pues asociaba a un trabajador difícil de corromper por otros, y que valoraran sus deberes y responsabilidades en la organización. Aunque -tal como se mencionó antes- estos resultados deben ser observados con cautela, pues la confiabilidad de la escala de perspectiva moral internalizada es limitada (α = 0,57).

Los resultados apoyan la quinta hipótesis sobre una asociación positiva entre procesamiento equilibrado y cortesía. La evidencia muestra que el procesamiento equilibrado sería un predictor de los CCO a nivel del individuo. Al escuchar atentamente las ideas de los demás antes de tomar decisiones, el procesamiento equilibrado del LA se relacionaría con la cortesía de CCO como respeto hacia otros y consultar antes a quienes podrían verse afectados por sus acciones o decisiones. Avolio y Luthans (2006) describía al procesamiento equilibrado vinculado a cortesía como una conducta discrecional orientada a prevenir que ocurran problemas en la organización al compartir información y realizar recordatorios previos a la toma de decisiones (Podsakoff et al., 2000). Esta evidencia es fundamental en busca de entender mejor cómo un individuo consciente previo a tomar decisiones que afecten a la organización o un grupo de trabajo es capaz de escuchar distintas opiniones y entender los efectos que esta decisión conlleva. Este hallazgo aporta en las principales relaciones entre LA y CCO que han sido evidenciadas anteriormente en los resultados y profundiza una asociación positiva entre variables ajenas a perspectiva moral internalizada pero que comparten a las acciones y decisiones del individuo guiado por sus convicciones morales.

Esta perspectiva centrada en la persona ayuda a entender mejor los mecanismos de transmisión de la influencia líder-seguidor, desde una transmisión de valores en la organización. Los datos han apoyado mayoritariamente las hipótesis planteadas sobre las relaciones entre dimensiones especificas del LA y CCO, convirtiendo a este estudio en una base para empezar a construir un marco teórico desde la identidad moral sobre la relación entre estos fenómenos. Las contribuciones teóricas desde la identidad moral se asocian con precisar en mayor grado la relevancia de algunos rasgos morales (i.e., el ser honesto y compasivo) con acciones desinteresadas orientadas a promover el bien de otros o a la organización, lo que llevó evidenciar la relación entre esta identidad moral del individuo con la posibilidad manifestar conductas extra-rol en la organización (i.e., dimensiones específicas de CCO).

Aunque la perspectiva del estudio es centrada en la persona, algunas limitaciones de esta memoria se podrían asociar con la composición de la muestra. Por ejemplo, solo el 9% de esta fue conformada por cargos de asistentes, lo cual podría limitar un poco los alcances de los resultados. Por otra parte también, y desde la perspectiva de las distintas prácticas de las organizaciones, son pocos los participantes de empresas con más de 200 trabajadores (e.g., 9% del total). Otras imitaciones refieren a la baja confiabilidad de algunas escalas que fueron de moderada a baja (i.e., P. Moral internalizada). Se esperaría que el alfa de Cronbach para las variables en estudio pudiera alcanzar un valor cercano a 0,70, lo cual limitó los resultados que estuvieran asociados a perspectiva moral internalizada al tener un nivel de confiabilidad del 0,57. Si bien era posible aumentar el valor de alfa para esta variable, se priorizó en este estudio la construcción de escalas en base a un mínimo de 3 ítems por variable lo cual se replicó en todas las dimensiones evaluadas. El ajuste de los modelos fue la última limitante de este estudio al tener una varianza explicada mayoritariamente moderada a baja, con valores que no superaron el 20% y con un mínimo de 6,4% para la variable cortesía (CCO).

Futuros estudios debieran abordar la relación entre LA y CCO considerando la identidad moral de las personas, o cómo la organización promueve estos valores en la organización. Este estudio tiene una perspectiva original que muestra la importancia de indagar en la identidad del trabajador para entender la relación entre LA y CCO. Es también, el primer estudio sobre LA y CCO centrada en el individuo en Chile. Futuros estudios más prácticos, pudieran considerar algunas relaciones detectadas en este estudio para evaluar rasgos morales entre candidatos a distintos puestos en una organización. Futuros estudios empíricos, también debieran verificar algunas de las relaciones encontradas con medidas de mayor confiabilidad (e.g., perspectiva moral internalizada). Finalmente, nuevos estudios debieran considerar muestras más amplias que consideren distintos sectores industriales más específicos, estudios longitudinales y también los aspectos culturales en distintos países.

# **Bibliografía**

Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Atecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*, 495-505.

Aquino, K. & Reed, I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology, 83*(6), 1423.

Aquino, K., & Freeman, D. (2009). *Understanding moral functioning. Personality, Identity, and Character: Exploration in moral Psychology.* NY: Cambridge University Press.

Aquino, K., Freeman, D., Reed, I., Lim, V. & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of personality and social pschology, 97*(1), 123.

Aquino, K., Reed, a., Thaus, S. & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental social Psychology, 43*(3), 385-392.

Arnold, D. & Ponemon, L. (1991). Internal auditors' perceptions of whistle-blowing and the influence of moral reasoning: An experiment.

Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly, 16(3)*, 764-784.

Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist, 52(2)*, 130-139.

Bateman, T. & Organ, D. (1983). job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal, 26*(4), 587-595.

Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of Organizational Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences. *International Journal of Business and Social Research, 2*(4), 195-210.

Blasi, A. (1983). Moral cognition and moral action: A theoretical perspective. *Developmental review, 3*(2), 178-210.

Blasi, A. (2004). Moral functioning: Moral understanding and personality. *Moral development, self, and identity*, 355-347.

Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulationapproach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational behavior and human decision processes, 119*(1), 126-139.

Caplan, J., Torpey, J.C., & Torpey, J. (2001). *Documenting individual identity: The development of state practices in the modern world.* Princeton University Press.

Cohen, T. R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in organizational behavior, 34*, 43-61.

Colby, A. & Damon, W. (1993). The uniting of self and morality in the development of extraordinary moral commitment. *The moral self*, 149-174.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.

Delgado, M., Frank, R. & Phelps, E. (2005). Perceptions of moral character modulate the neural systems of reward during the trust game. *Nature neuroscience, 8*(11), 1611.

Dimitrades, Z. S. (2007). The influence of service climate and jov involment on customer-oriented organizational citizenship behavior in Geek service organizations: a survey. *Employee Relations, 29*(5), 469-491.

Dollinger, S. M. (1995). Identity Styles and the five-factor of personality. *Journal of Research in Personality, 29*(4), 475-479.

Dollinger, S., & LaMartina, T. (1998). A note on moral reasoning and the five-factor model. *Journal of Social Behavior and Personality, 13*(2), 349.

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual review of psychology, 53*(1), 161-186.

Fisk, G., & Friesen, J. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 1-12.

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*, 343-372.

Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*, 1120-1145.

Gómez, A., Brooks, M. L., Buhrmester, M. D., Vázquez, A., Jetten, J., & Swann Jr, W. B. (2011). On the nature of identity fusion: Insights into the construct and a new measure. *Journal of personality and social psychology, 100*(5), 918.

Graham, J. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics quarterly*, 43-54.

Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influencer: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsabilities and Rights Journal, 18*(2), 89-109.

Haider, S., Fernantez-Ortiz, A. & Pablos Heredero, C. (2017). Organizational citizenship behavior and implementation of evidence-based practice: Moderating role of senior management´s support. *Health Systems, 6(3)*, 226-241.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly, 21*(4), 555-578.

Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion, 30*, 207-215.

Hardy, S. A., & Carlo, G. (2011). Identity as a source of moral motivation. *Human Development, 48*(4), 232-256.

Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of social issues, 54*(3), 513-530.

Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 485-499.

Hoffman, M. L. (2001). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice.* Cambridge University Press.

Hogan, R., Jones, W., Laufer, W., & Day, J. (1984). A role-theorical model of criminal behavior. En *Personality theory, moral develpment and criminal behavior.*

Hogg, M. A. (2007). Uncertainty-identity theory. *Advances in Experimental Social, 39*, 69-126.

Ibáñez, M. (2017). *Mujeres y Liderazgo Auténtico ¿ Podría ser una salida para lograr la igualdad de género?* Universitat Jaume I.

Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of leadership & Organizational Studies, 22*(3), 292-303.

Knies, E. & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal, 24(1)*, 57-76.

Konovsky, M. & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior, 17*(3), 253-266.

Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout REsearch, 1*(1), 19-28.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as divers of followercommitment and performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255-264.

Luthans, F., y Avolio, B. J. (2006). Authentic leadership: A positive development approach. En J. E. K.S. Cameron, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (págs. 241-261). San Francisco: Berret-Koehler.

Matsuba, M. & Walker, L. (2005). young adult moral examples: The making of self through stories. *Journal of research on adolescence, 15*(3), 275-297.

May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). DEveloping the moral component of authentic leadership. *Orgnizational Dynamics, 32*, 247-260.

Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R. & Kuenzi, M. (2012). Who display ethical leadership,and why doesit matter? An examination of antecedents and conseequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151-171.

McFerran, B., Aquino, K., & Duffy, M. (2009). Howpersonality and moral identity relate to individuals´ethical ideology. *Business Ethics Quarterly, 20(1)*, 35-56.

Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of appliedo psychology, 69*(3), 372.

Nasir, N. I., & Kirshner, B. (2003). The cultural construction of moral and civic identities. *Applied Developmental Science, 7*(3), 138-147.

Olsen, O., Eid, J. & Johnsen, B. (2006). Moral behavior and transformational leadership in Norwegian Naval Cadets. *Military Psychology, 18*(S), S37.

Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudio de Psicología, 10(2)*, 157-166.

Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analityc review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48*(4), 775-802.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior:The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It´s construct clean-up time. *Human performance, 10(2)*, 85-97.

Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology, 63*, 539-569.

Podsakoff, P., McKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of theorical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Managements, 26(3)*, 513-563.

Ponemon, L. & Gabhart, D. (1990). Auditor independence judgments: A cognitive-developmental model and experimental evidence. *contemporary Accounting Research, 7*(1), 227-251.

Ponemon, L., & Gabhart, D. (1994). Ethical reasoning research in the accounting and auditing professions. *Moral development in the professions: Phsychology and applied ethics*, 101-119.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Jornal of applied psychology, 59*(5), 603.

Reed, I. & Aquino, K. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of personality and social psychology, 84*(6), 1270.

Reynolds, S. & Ceranic, T. (2007). The effects of moral jugment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610.

Ritz, A., Giauque, D. & Varone, F. (2009). Leadership and extra-role behavior in public sector: The effect of public service motivation. *Public Management Research Conference.* (PMRC), Columbus Ohio.

Ruyter, D. & Conroy,J. (2002). The formation of identity: The importance of ideals. *Oxford Review of Education, 28*(4), 509-522.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology, 52*(1), 141-166.

Ryan. R. & Deci, E. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures.

Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics, 133*, 125-139.

Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: a review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18*(4), 513-540.

Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.

Steffens, N., Mols, F., Haslam, S., & Okimoto, T. (2016). True to what we stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 27*, 726-744.

Sumanth, J. J., & Hannah, S. T. (2014). An Integration and Exploration of Ethical and Authentic Leadership Antecedents. *Advances in authentic and ethical leadership*, 25.

Torney-Purta, J., Cabrera, J. C., Roohr, K., C., Liu, O. L., & Rios, J. A. (2015). Assessing Civic Competency and Engagement in Higher Education: Research Background, Frameworks, and Directions for Next-Generation Assesment. *ETS Research Report Series*.

Valsania, S., León, J., & Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema, 24(4)*, 561-566.

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied psychology, 94*(5), 1275.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34(1)*, 89-126.

Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership quarterly, 21(5)*, 901-914.

Walz, S. & Niehoff, B. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiviness in limited-menu restaurants. *Academy of management, 1*, 307-311.

Wilkenfeld, B., Lauckhardt, J., & Torney-Purta, J. (2010). The relation between developmental theory and measures of civic engagement in research on adolescents. *Handbook of research on civic engagement in youth*, 193-219.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26(4)*, 66-85.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Poster presentado en ENEFA 2018**



## **ANEXO 2: Instrumento de Medición**

***Estudio sobre Persona, Ciudadanía, y Trabajo***

**TODA LA INFORMACIÓN SERÁ CONFIDENCIAL**

**Por favor, conteste todo lo solicitado, y ¡muchas gracias por colaborar con este estudio!**

Nombre: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Edad: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

RUT: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_--\_\_\_\_\_\_ (sólo para validar el cuestionario, gracias)

Hombre: \_\_\_\_\_ Mujer: \_\_\_\_\_ (*Por favor, marque con X de ahora en adelante)*

Dependencia del colegio que egresó: Municipal \_\_\_\_\_ Particular subvencionado\_\_\_\_\_ Particular pagado\_\_\_\_\_

Título profesional o técnico: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Algunas preguntas básicas sobre su trabajo actual:*

Cargo: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ciudad (trabajo): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

¿Tiempo en la organización?: Años\_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_ Sector general: Privado\_\_\_\_

Público \_\_\_\_

Sector industrial: Servicios \_\_\_\_ Manufactura \_\_\_\_ Educación \_\_\_\_\_ Salud \_\_\_\_\_

Otro (nómbrela) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Tamaño (*N° personas*): Micro (1-10) \_\_\_\_\_ Pequeña (11-50) \_\_\_\_\_\_ Mediana (51-200) \_\_\_\_\_\_

Grande (+200) \_\_\_\_\_\_

***En las seis (6) páginas siguientes, se presentan una serie de afirmaciones agrupadas en temas. Por favor, lea cada pregunta y para CADA UNA de las afirmaciones marque con una X la opción que mejor describe como usted piensa o siente. No existen respuestas correctas o incorrectas: solo nos interesa conocer su punto de vista frente a distintos temas. ¡Muchas gracias!***

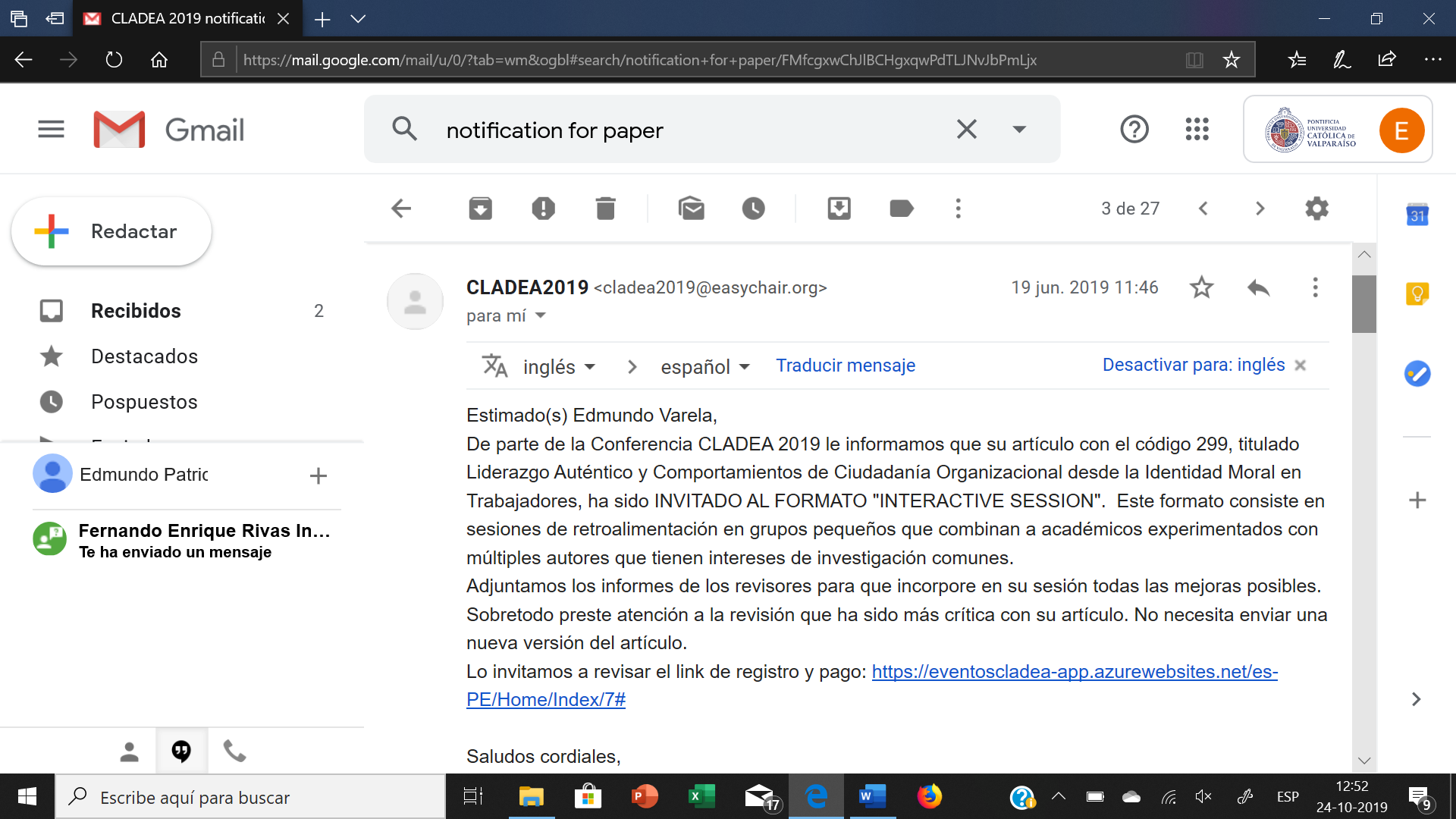
**5.-** ***Piense ahora en las diversas actividades que realiza durante su jornada laboral en un mes cualquiera o habitual* ¿Cuán a menudo realiza cada una de las siguientes actividades?**Marque con una X:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nunca** | **Rara**  **vez** | **Algunas veces** | **Varias veces** | **Habitual-mente** |
| Ayudo a otros que tienen grandes cargas de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayudo a otros que han estado ausentes (por ejemplo, los actualizo con información relevante). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayudo a que otros trabajadores sean productivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayudo en la orientación de nuevos colegas, aunque no sea un requisito de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Respeto los derechos y privilegios de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me informo antes de tomar cualquier acción importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero las consecuencias que podrían tener mis acciones o decisiones en los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consulto antes, a quienes podrían verse afectados por mis acciones o decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Siempre llego puntual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi porcentaje de asistencia es mayor al promedio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aviso con anticipación cuando no puedo asistir al trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me preocupo por mantener limpio mi lugar de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me mantengo informado sobre las actividades en la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero que se consideran importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trato de entregar sugerencias para mejorar las operaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Realizo tareas que no son obligatorias, pero que ayudan a la imagen de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me quejo mucho sobre asuntos poco importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A menudo encuentro fallas en aquello que la organización está haciendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Expreso resentimiento ante cualquier cambio introducido por la administración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sólo pienso en mis problemas laborales, no en los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**7.-** ***Reflexione ahora sobre algunos pensamientos y sentimientos hacia usted mismo* ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones?** Marque con una X:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **No estoy seguro** | **De acuerdo** | **Muy**  **de acuerdo** |
| Puedo enumerar mis tres mayores debilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mis acciones reflejan mis valores fundamentales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Busco opiniones de los demás antes de tomar una decisión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comparto abiertamente mis sentimientos con los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Puedo enumerar mis tres mayores fortalezas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No permito que la presión del grupo me controle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Escucho atentamente las ideas de aquellos que están en desacuerdo conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dejo que otros sepan quién soy yo realmente como persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Busco retroalimentación como una forma de entender quién soy yo realmente como persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Otras personas saben cuál es mi posición sobre temas controvertidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No enfatizo mi propio punto de vista a expensas de otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rara vez presento una careta o falsa imagen de mi a otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acepto los sentimientos que tengo sobre mí mismo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi moral guía mis acciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Escucho con atención las ideas de los demás antes de tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Admito mis errores a los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **ANEXO 3: Correo de aceptación artículo a conferencia CLADEA 2019**



## **ANEXO 4: Carta Gantt Proyecto de memoria**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividades | | Mayo |  | Junio | | Julio | | Agosto | | Septiembre | | Octubre | |
| Envío avance a conferencia (1) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entregar Proyecto de Memoria | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis preliminares base de datos | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Contrastar Hipótesis | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración capítulo Resultados | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración capítulo Final | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Escritura general Memoria | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Escritura resumen conferencia | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Envío avance a conferencia (2) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entregar Memoria | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | *Nota*. (1) 54 Asamblea anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA),  Lima, Perú; (2)  The 32nd International Congress of Psychology, Prague, Czech Republic. | | | | | | | | | | | | | |

**ANEXO 5: Artículo presentado y aceptado conferencia CLADEA**

**Liderazgo Auténtico y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional desde la Identidad Moral en Trabajadores**

**Resumen**

El Liderazgo Auténtico (LA) estimula los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) en los trabajadores. Sin embargo, esta relación ha sido poco estudiada desde la identidad de la persona. Identificar algunas creencias en común entre LA y CCO, permitiría entender mejor la influencia del LA sobre los CCO. El objetivo del estudio es precisar la relación teórica entre LA y CCO desde la identidad moral del trabajador. Para esto, se realizaron búsquedas mediante Google Académico de estudios que relacionaran LA, CCO, e identidad moral. Los hallazgos sugieren que la identidad moral estaría a la base de algunas dimensiones del LA (e.g., moral internalizada, procesamiento equilibrado) y de los CCO (e.g., cortesía, concienciación). Este estudio, sugiere que la identidad moral jugaría un rol clave en la influencia del LA y los CCO, asociada con la transmisión de valores morales líder-seguidor en la organización. Posibles contribuciones más prácticas, se asocian con evaluar dimensiones morales en candidatos para fomentar una cultura de eficiencia y cooperación. Futuros estudios debieran evaluar de forma empírica la relación entre las dimensiones identificadas de LA y CCO, y considerar también distintos contextos organizacionales.

***Palabras clave***: Liderazgo Auténtico; Comportamientos de Ciudadanía Organizacional; Identidad moral

**Liderazgo Auténtico y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional desde la Identidad Moral en Trabajadores**

El Liderazgo Auténtico (LA) como alguien honesto consigo mismo, sincero con otros, y de acciones consistentes con los valores que profesa (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004), estimula los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) en los trabajadores (Alizadeh, Darvishi, Nazari & Emami, 2012). Los CCO refieren a aportes voluntarios adicionales de la persona en el lugar de trabajo (e.g., apoyar a un colega recién incorporado, participar en comités para abordar algún problema; Smith, Organ & Near, 1983), que ayudan a la organización a alcanzar sus metas (e.g., mayores ventas, mejor clima laboral, mejores índices de sostenibilidad; Haider, Fernández-Ortiz & de Pablos, 2017; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000; Walz & Niehoff, 1996). Sin embargo, la relación entre LA y CCO ha sido poco estudiada desde la identidad de la persona o aquel conjunto de creencias y actitudes que orientan su conducta (Caplan, Torpey & Torpey, 2001). Según Stevenson, Dixon, Hopkins y Luyt (2015) se requiere comprender mejor la dinámica de la identidad que sustenta los CCO en la esfera de las relaciones laborales. Identificar mejor algunas creencias y actitudes en común entre LA y CCO, permitiría entender mejor la influencia o los mecanismos de transmisión del LA sobre los CCO de los colaboradores.

La influencia del LA sobre los CCO ha sido bastante documentada en la literatura (Knies & Leisink, 2013; Ritz, Giauque & Varone, 2009; Valsania, León, Alonso & Cantisano, 2012), pero pocos la abordan desde la identidad laboral o una expresión del sí mismo de la persona como trabajador (Bolino, Harvey & Bachrach, 2012; McFerran, Aquino & Duffy, 2009). Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff (2012) planteaban que los CCO pudieran ser explicados también desde ciertas creencias morales y prosociales, pero esto no ha sido demasiado considerado por los investigadores (Berber & Rofcanin, 2012). Smith et al. (1983) en su propuesta preliminar sobre los CCO, consideraron dos dimensiones que hacían referencia a aspectos morales como eran el altruismo que se orienta a ayudar a los colegas, y el cumplimiento en referencia a seguir las normas o expectativas de la organización. Por ejemplo, Meyer y Allen (1984) planteaban que para estudiar los comportamientos positivos extra-rol (e.g., CCO) se requiere considerar dimensiones morales y éticas del trabajador. La identidad moral, como el grado en que ser alguien moral es importante para la propia identidad individual (Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps, 2009; Hardy, 2006; Hardy & Carlo, 2011), sería clave en cómo el trabajador responde ante situaciones que involucran una decisión o un juicio moral (Shao, Aquino & Freeman, 2008).

El objetivo de este estudio es precisar relación teórica entre LA y CCO desde la identidad moral del trabajador. Para esto, se realizaron búsquedas mediante Google Académico de estudios que relacionaran LA, CCO, e identidad moral. Segundo, de estudios que asociarán LA y CCO con la identidad del trabajador. Y, por último, estudios que relacionaran algunas dimensiones específicas de LA y CCO desde la identidad. La revisión, sugiere que la identidad moral estaría a la base de la relación entre LA y los CCO, centrado en el individuo.

Las acciones de un individuo con alta imagen moral como el LA influyen en las conductas de otros al ofrecerles una guía (Aquino et al., 2009; Mayer, Aquino, Green & Kuenzi, 2012). Si un líder auténtico, como alguien que se conoce bien a sí mismo, expresa lo que piensa y actúa en consecuencia (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011) estimula el desempeño de los trabajadores más allá de sus obligaciones de rol (Bass, 1997; Yukl, 2012; e.g., CCO) desde una identificación afectiva seguidor-líder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010), quizás esta identificación se asocie a rasgos morales. Los ejemplos morales inspiran a otros a adoptar una perspectiva ética de la vida, desarrollar un sentido de humildad, e integrar lo moral a la propia identidad (Colby & Damon, 1993; Matsuba & Walker, 2005).

Así como las acciones de líderes auténticos estarían inspiradas por principios morales orientadas al beneficio colectivo (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), el accionar moral es central para manifestar CCO (Bateman & Organ, 1983; O'Reilly y Chatman, 1986). Lo moral, sería un factor afectivo general asociado con percepciones de imparcialidad y de apoyo del líder (Delgado, Frank & Phelps, 2005). Un factor afectivo, que según Organ y Ryan (1995) se asociaba con mayor satisfacción subyacente de los colaboradores y mayor compromiso organizacional. Por ejemplo, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) planteaban que la responsabilidad de los trabajadores con la organización se basa en componentes afectivos y morales asociados con la identidad laboral de la persona, respecto de las creencias sobre la necesidad de aportar a las metas de la organización.

*Identidad moral, LA y CCO*

Las posibles creencias y actitudes morales compartidas entre LA y CCO han sido poco descritas en la literatura. Por ejemplo, según Nasir y Kirshner (2003) la identidad moral se relaciona tanto con obligación a realizar lo correcto (e.g., LA) como el emprender actividades altruistas (e.g., CCO). Los líderes auténticos son capaces de reconocer dilemas morales con mayor facilidad, buscar opiniones de otros antes de tomar una decisión difícil, y logran generar credibilidad y confianza entre los seguidores (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008). Por su parte, los CCO son acciones que trascienden el contrato económico y puede generar contribuciones más allá de las expectativas formales de trabajo. Desde esta perspectiva, pareciera que las creencias o valores morales compartidos entre LA y CCO pudieran ser centrales para entender esta relación.

La identidad moral, como el grado en que lo moral es central o define a una persona (Aquino & Reed, 2002; Blasi, 1980, 1984, 2004; Lapsley & Lasky, 2001) incorpora un sentido de lo ético que influye en la conducta de la persona (Ruyter & Conroy, 2002), que parece relacionado con el LA. Un líder auténtico se caracteriza por cuatro rasgos bien definidos (Walumbwa et al., 2008), (a) Autoconciencia, que refiere a comprender cómo sus fortalezas y debilidades afectan a otros (e.g., comparte pensamientos y sentimientos íntimos con otros colaboradores); (b) Procesamiento equilibrado, como el considerar los distintos puntos de vista de otros antes de decidir (e.g., escuchar atento a otros que están en desacuerdo con él/ella); (c) Transparencia relacional, como compartir información personal relevante (e.g., admite sus debilidades o errores ante los demás); y finalmente, (d) Perspectiva moral internalizada, como promover con su propio ejemplo una conducta ética en la organización (e.g., no ceder a presiones del grupo al momento de tomar alguna decisión). Varias de estas dimensiones (e.g., moral internalizada, procesamiento equilibrado) parecen asociadas con la identidad moral de la persona, respecto a rasgos como el ser honesto, cariñoso y compasivo (Aquino et al., 2009; Aquino & Reed, 2002; Aquino & Freeman, 2009). Por ejemplo, Sendjaya, Pekerti, Härtel, Hirst y Butarbutar (2016) y Steffens, Mols, Haslam & Okimoto (2016) han estudiado el LA como parte de un mayor desarrollo moral cognitivo o una identidad moral más desarrollada.

La identidad moral también juega un papel clave en las motivaciones a la base de las conductas prosociales (Hardy, 2006; Hardy & Carlo, 2005, 2011). Por ejemplo, los hallazgos de McFerran et al. (2009) muestran que la identidad moral afecta a principios éticos que influyen positivamente en emprender CCO. Las cinco dimensiones de los CCO (Organ, 1988, 1997) son, (a) Altruismo, como ayudar a otros de manera voluntaria (e.g., apoyar a nuevos trabajadores), (b) Concienciación, como cumplir de manera rigurosa las normas o procedimientos (e.g., ser puntual), (c) Cortesía, como consultar a otros antes de tomar acciones que pudieran afectarlos (e.g., avisar reuniones con anticipación), (d) Deportividad, como tolerar condiciones de trabajo difíciles sin quejarse (e.g., no quejarse demasiado por condiciones de trabajo adveras); y finalmente, (d) Virtud cívica, como acciones que muestran interés por la vida de la organización (e.g., participar en comités para abordar algún problema de los colegas o la organización). Varias de estas dimensiones parecen asociadas con la identidad moral (e.g., cortesía, concienciación). Por ejemplo, los hallazgos de Dollinger y LaMartina (1998) y Ponemon y Gabhart (1990) muestran que la concienciación se asocia con un mayor razonamiento moral.

La identidad moral, está integrada por una esfera de lo privado denominada internalización que refleja valores fundamentales de un individuo (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007), y otra de lo público o de simbolización, asociada con la religiosidad, el voluntariado, y la disposición para ayudar a otros (Aquino & Reed, 2002; Reed & Aquino, 2003; Reynolds & Ceranic, 2007). Desde lo privado, la identidad moral se relacionaría con la dimensión de moral internalizada del LA en la forma de pensamientos y sentimientos internos, y un yo activo orientado a un objeto social (Aquino & Reed, 2002; Aquino, Reed, Thau & Freeman, 2007; Olsen, Eid & Johnsen, 2006; Reed & Aquino, 2003; Reynolds & Ceranic, 2007). Y desde lo público, la identidad moral se relacionaría con la cortesía y concienciación de los CCO en la forma de acciones que consideran el bienestar de otras personas o la organización (Graham & Van Dyne, 2006; Torney‐Purta, Cabrera, Roohr, Liu & Rios, 2015).

*Posible asociación entre dimensiones de LA y CCO desde la identidad moral*

La moral internalizada refleja una autorregulación ética del líder o un actuar desde valores fundamentales (Ryan & Deci, 2003), que según Mayer et al. (2012) se manifiesta de manera principal en no permitir que la presión grupal controle sus decisiones (e.g., Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). La moral internalizada del LA, pareciera asociada con la dimensión concienciación de los CCO referida a cumplir de manera rigurosa las normas o procedimientos de la organización. Por ejemplo, los hallazgos de Podsakoff et al. (2000) evidencian una relación entre el razonamiento moral y la dimensión de concienciación de CCO. Por su parte, Walumbwa y Schaubroeck (2009) destacan también, que la concienciación es uno de los mejores indicadores del desempeño en el lugar de trabajo. La concienciación se expresa como ser meticuloso y se asocia con la autodisciplina, la deliberación y la búsqueda de logros (Fisk & Friesen, 2012). Desde otra perspectiva, la dimensión concienciación no es ajena al LA, pues es uno de los rasgos de personalidad históricamente atribuido a líderes orientados al servicio (Hogan & Jones, 1983), y que se traduce en la disposición de una persona a ser útil, amable, respetuosa y cooperativa.

El procesamiento equilibrado del LA, como el buscar la opinión de otros antes de actuar o tomar decisiones que afecten al grupo, pareciera asociado con la dimensión cortesía de los CCO. La cortesía en los CCO está orientada a prevenir que ocurran problemas relacionados con el trabajo colaborativo (Podsakoff et al., 2000). Kohlberg (1974, 1976) en su análisis del razonamiento moral argumentaba que el motivador para la toma de decisiones morales es el sentimiento de simpatía por los demás, que permite adoptar una visión del espectador imparcial para tratar de alcanzar una solución justa. Kohlberg, afirmaba que las decisiones morales eran un acto de empatía. Los hallazgos de Matsuba y Walker (2005), muestran que los ejemplos morales estimulan una mayor amabilidad (e.g., tendencia a ser compasivo, cooperativo), mayor sentido de agencia (e.g., confianza en sus propias capacidades), una mayor sensibilidad al sufrimiento de otros, y también, una mayor claridad respecto a sus metas futuras. Según Organ y Ryan (1995) la responsabilidad y la amabilidad se relacionan positivamente con el altruismo y la concienciación.

La concienciación y la cortesía de los CCO, se asociarían con la moral internalizada y la transparencia relacional del LA, como intercambios sociales positivos (Avolio & Gardner, 2005). Avolio y Gardner plantaban que los líderes que se involucran en relaciones auténticas promovían relaciones cercanas con sus seguidores, que se traducían en altos niveles de confianza. La cortesía, como consultar con otros antes de tomar decisiones, avisar con anticipación a otros, transmitir información y enviar recordatorios; se asemeja a acciones que involucran el procesamiento equilibrado de un LA de buscar opiniones de los demás antes de tomar una decisión. En general, al revisar la literatura, sorprende un poco no se haya profundizado demasiado en las creencias en común entre CCO y LA, para entender mejor algunos mecanismos de transmisión del LA sobre los CCO.

**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El objetivo del estudio era precisar la relación teórica entre LA y CCO desde la identidad moral del trabajador. Los hallazgos sugieren que identidad moral permitiría estudiar tanto al LA como a los CCO, pues el razonamiento moral estaría a la base de algunas dimensiones del LA (e.g., moral internalizada, procesamiento equilibrado) y de los CCO (e.g., cortesía, concienciación) centrado en la persona. Una identidad moral más desarrollada estimularía el LA (Sendjaya et al., 2016; Steffens et al., 2016), respecto de comprender las consecuencias de las propias decisiones, y escuchar las opiniones de quienes conforman la organización. De modo similar, la identidad moral estimularía los CCO (Graham & Van Dyne, 2006; Torney‐Purta et al., 2015) al impulsar la puntualidad, el respeto por el entorno laboral, y la necesidad de aportar sugerencias que permitan optimizar las operaciones. Este estudio, sugiere que la identidad moral jugaría un rol clave en la influencia del LA y los CCO, asociada con la transmisión de valores líder-seguidor en la organización.

Posibles contribuciones más prácticas de un enfoque en identidad o rasgos morales asociados con LA y CCO, refiere a disponer de medidas para evaluar mejor a candidatos que busquen liderar desde el servicio en organizaciones; y también, a personas que aporten a una cultura de eficiencia y cooperación en la organización. Por ejemplo, Ponemon y Gabhart (1990) y Arnold y Ponemon (1991) detectaron que personas con alto razonamiento moral tendían a denunciar las irregularidades observadas en la organización, permitiendo la detección de estados financieros fraudulentos. Por el contrario, personas con puntajes más bajos en razonamiento moral, informaban menos o no lo hacían. Estos autores destacaban también, que el razonamiento moral se asociaba con ejercer acciones que sobrepasaban las expectativas básicas de sus labores. Por ejemplo, Boiral y Paille (2012) acuñaron el concepto de comportamientos de ciudadanía organizacional medioambiental (CCOM) para referirse a CCO asociados con una gestión ambiental más efectiva en el interior de las organizaciones. Por otra parte, personas más predispuestas a entablar relaciones de ayuda se caracterizan por mayor empatía, respeto y responsabilidad social, y tienden a manifestar niveles más altos de autoestima, optimismo y auto-eficacia (Omoto & Snyder, 1995), que se asociarían positivamente con mejores desempeños en las tareas.

Futuros estudios, debieran evaluar de forma empírica la relación teórica detectada entre dimensiones de LA (e.g., moral internalizada, procesamiento equilibrado) y de CCO (e.g., cortesía, concienciación). Si los resultados apoyaran estas relaciones, permitiría precisar el grado de relevancia de la transmisión de valores en la influencia del LA sobre el CCO centrado en la persona. Estas influencias, ayudarían a entender la relación LA-CCO más allá de algún mero intercambio económico o social. Por ejemplo, Graham (1995) enfatizaba el razonamiento moral como una posible explicación para determinar qué constituye un buen comportamiento en la organización. Avolio y Gardner (2005) afirman que líderes involucrados en relaciones auténticas, desarrollan relaciones más cercanas y de alta calidad con los colaboradores, por una similitud de valores, actitudes, y conductas de los seguidores que tienden a ser consistentes con el líder. En este sentido, la motivación para manifestar CCO puede provenir no solo de una imparcialidad en el trato del líder, sino también de un alineamiento moral que dirige el desempeño de las personas.

Las organizaciones constituyen un ambiente complejo, que exige de sus colaboradores un desarrollo moral suficiente no sólo para promover acciones éticas sino de excelencia. Si la identidad moral como una faceta de la identidad de la persona juega un rol clave en cómo los colaboradores enfrentan distintos dilemas morales (Shao et al., 2008) tan comunes en la complejidad organizacional, esto pudiera ser aún más esencial para el desempeño en algunos contextos organizacionales (e.g., salud, educación; Alizadeh et al., 2012). El razonamiento moral y la responsabilidad, van más allá de requisitos mínimos de asistencia, obedecer a las reglas y regulaciones, y debieran considerar la preocupación por otros y la realidad laboral en distintas organizaciones (Podsakoff et al., 2000, 2012). Futuros estudios empíricos de la relación entre LA y CCO, debiera considerar también en sus análisis distintos contextos culturales y organizacionales (e.g., tipo de industria, tamaño de la organización, países).

**Referencias**

Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*, 495-505.

Aquino, K., & Reed, I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, *83*(6), 1423-1440.

Aquino, K., & Freeman, D. (2009). *Understanding moral functioning. Personality, Identity, and Character: Explorations in Moral Psychology*, NY: Cambridge University Press.

Aquino, K., Freeman, D., Reed, I., Lim, V. & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of personality and social psychology*, *97*(1), 123-141.

Arnold, D., & Ponemon, L. (1991). Internal auditors' perceptions of whistle-blowing and the influence of moral reasoning: An experiment. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 1-15.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, *16*(3), 315-338.

Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*, *16*(3), 764-784.

Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, *52*(2), 130-139.

Bateman, T., & Organ, D. (1983). job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, *26*(4), 587-595.

Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences. *International Journal of Business and Social Research*, *2*(4), 195-210.

Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, *88*, 1-45.

Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In W. Kurtines & J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (pp. 128–139). New York: Wiley

Blasi, A. (2004). Moral functioning: Moral understanding and personality. *Moral development, self, and identity*, 355-347.

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behavior for the environment: Measurement and validation. *Journal of business ethics*, *109*(4), 431-445.

Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, *119*(1), 126-139.

Caplan, J., Torpey, J.C., & Torpey, J. (2001). *Documenting individual identity: The development of state practices in the modern world.* Princeton: Princeton University Press.

Colby, A., & Damon, W. (1993). The uniting of self and morality in the development of extraordinary moral commitment. *The moral self*, 149-174.

Delgado, M., Frank, R. & Phelps, E. (2005). Perceptions of moral character modulate the neural systems of reward during the trust game. *Nature neuroscience*, *8*(11), 1611-1618.

Dollinger, S., & LaMartina, T. (1998). A note on moral reasoning and the five-factor model. *Journal of Social Behavior and Personality*, *13*(2), 349-358.

Fisk, G., & Friesen, J. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 1-12.

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343-372.

Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1120-1145.

Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *18*(2), 89-109.

Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, *30*, 207–215.

Hardy, S. A., & Carlo, G. (2005). Identity as a source of moral motivation. *Human Development*, *48*(4), 232-256.

Haider, S., Fernantez-Ortiz, A. & Pablos-Heredero, C. (2017). Organizational citizenship behavior and implementation of evidence-based practice: Moderating role of senior management´s support. *Health Systems*, *6*(3), 226-241.

Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 485-499.

Hogan, R., & Jones, W. H. (1983). A role theoretical model of criminal conduct. *Personality theory, moral development, and criminal behavior*, 3-21.

Kirshner, B. (2009). "Power in numbers": Youth organizing as a context for exploring civic identity. *Journal of Research on Adolescence*, *19*, 414-440.

Knies, E. & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behavior: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, *24*(1), 57-76.

Kohlberg, L. (1973). Justice as reversibility: The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, *70*(18), 630–46.

Kohlberg, L. (1976). Moral stage and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior: Theory, research and social issues* (pp. 84–107). New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Lapsley, D., & Lasky, B. (2001). Prototypic moral character. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, *1*(4), 345-363.

May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247-260

Matsuba, M., & Walker, L. (2005). Young adult moral examples: The making of self through stories. *Journal of research on adolescence*, *15*(3), 275-297.

McFerran, B., Aquino, K., & Duffy, M. (2009). How personality and moral identity relate to individuals ‘ethical ideology. *Business Ethics Quarterly*, *20*(1), 35-56.

Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, *69*(3), 372.

Olsen, O., Eid, J., & Johnsen, B. (2006). Moral behavior and transformational leadership in Norwegian Naval Cadets. *Military Psychology*, *18*(S), S37.

Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of personality and social psychology*, *68*(4), 671.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, *48*(4), 775-802.

Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It´s construct clean-up time. *Human performance*, *10*(2), 85-97.

Podsakoff, P., McKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of theorical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Managements*, *26*(3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, *63*, 539-569.

Ponemon, L., & Gabhart, D. (1990). Auditor independence judgments: A cognitive-developmental model and experimental evidence. *Contemporary Accounting Research*, *7*(1), 227-251.

Reed, I., & Aquino, K. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of personality and social psychology*, *84*(6), 1270.

Reynolds, S., & Ceranic, T. (2007). The effects of moral jugment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1610.

Ritz, A., Giauque, D., & Varone, F. (2009). *Leadership and extra-role behavior in public sector: The effect of public service motivation.* Public Management Research Conference. (PMRC), Columbus Ohio.

Ruyter, D., & Conroy, J. (2002). The formation of identity: The importance of ideals. *Oxford Review of Education*, *28*(4), 509-522.

Ryan. R., & Deci, E. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford.

Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, *133*, 125-139.

Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, *18*(4), 513-540.

Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 653-663.

Steffens, N., Mols, F., Haslam, S., & Okimoto, T. (2016). True to what we stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *27*, 726-744.

Stevenson, C., Dixon, J., Hopkins, N., & Luyt, R. (2015). The social psychology of citizenship, participation and social exclusion: Introduction to the special thematic section. *Journal of Social and Political Psychology*, *3*(2), 1-19

Torney‐Purta, J., Cabrera, J. C., Roohr, K. C., Liu, O. L., & Rios, J. A. (2015). *Assessing Civic Competency and Engagement in Higher Education: Research Background, Frameworks, and Directions for Next‐Generation Assessment.* ETS Research Report Series.

Valsania, S., León, J., & Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, *24*(4), 561-566.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89-126.

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied psychology*, *94*(5), 1275

Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership quarterly*, *21*(5), 901-914.

Walz, S., & Niehoff, B. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of management*, *1*, 307-311.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, *26*(4), 66-85.

1. Espíritu deportivo (Reversado) = 6 – Espíritu deportivo. Para mantener la variable en positivo, tal como las demás dimensiones de CCO. [↑](#footnote-ref-1)