

## Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas

**Mercedes López-Domínguez**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(Spain)

[mlodomin@gmail.com](mailto:mlodomin@gmail.com)

**Mihaela Enache**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(Spain)

[c.m.enache@gmail.com](mailto:c.m.enache@gmail.com)

*Received July, 2009*

*Accepted October, 2009*

### **Resumen:**

El concepto de comportamiento de ciudadanía organizativa (CCO) ha adquirido un creciente interés en la literatura, materializándose en una amplia variedad de estudios teóricos y empíricos. No obstante, se ha señalado la necesidad de profundizar en los antecedentes propios de cada una de las dimensiones que integran dicho constructo, dado que pocos autores se han centrado en esos aspectos (Podsakoff *et al.*, 2000). En consecuencia, el presente estudio pretende analizar la consideración individualizada del liderazgo transformacional, el clima organizativo innovador y la personalidad proactiva del individuo como posibles antecedentes de dos de las dimensiones que integran los comportamientos de ciudadanía organizativa: los comportamientos orientados al cambio y los altruistas, en base a una revisión y extensión de los principales estudios que han abarcado dichos constructos. En este sentido, se desarrolla un modelo conceptual cuyo objetivo es profundizar sobre estos antecedentes para que investigaciones futuras puedan probar desde un punto de vista empírico, las proposiciones señaladas utilizando métodos cuantitativos o cualitativos.

**Palabras clave:** comportamientos de ciudadanía organizativa, liderazgo transformacional, consideración individualizada, clima organizativo innovador, proactividad.

**Códigos JEL:** D23, O31

---

**Title:** Individualized consideration, innovative organizational climate and proactive personality as antecedents of change-oriented and altruist organizational citizenship behaviors.

**Abstract:**

The concept of organizational citizen behaviour (OCB) has grown in popularity in the literature, and has received a great deal of theoretical and empirical study. However, various authors have emphasized the need of gaining a greater understanding of the antecedents of each dimension that makes up this construct, as few authors have focused on these aspects (Podsakoff *et al.*, 2000). Hence, this study aims at analyzing the individualized consideration of leadership, the innovative organizational climate and the proactive personality, as possible antecedents of change-oriented and altruist organizational citizenship behaviors, by means of a revision and extension of the main studies that have dealt with such constructs. In this sense, the present study develops various propositions, derived from a conceptual model, whose aim is to advance the understanding related with OCB antecedents, so that future research can test them from an empirical point of view, using qualitative or quantitative methods.

**Keywords:** organizational citizenship behaviors, transformational leadership, individualized consideration, innovative organizational climate, proactivity.

**JEL Codes:** D23, O31

## 1. Introducción

En las últimas dos décadas, los comportamientos de ciudadanía organizativa (CCO) han ido adquiriendo una creciente importancia en la literatura (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007), al mismo tiempo que han sufrido múltiples conceptualizaciones en torno a las dimensiones que los componen.

Podsakoff *et al.* (2000), en su revisión de la literatura, son quienes proponen un modelo de siete dimensiones que integra este constructo. Estas dimensiones, comportamiento de ayuda, espíritu deportivo, lealtad organizativa, cumplimiento organizativo, iniciativa individual, virtud cívica y auto-desarrollo, pueden para Choi (2007) reagruparse en dos grandes categorías: formas de comportamientos que tiene la intención de inducir cambio y de las cuales de las siete dimensiones identificadas por Podsakoff *et al.* (2000) solo una, la iniciativa individual, puede denotarse como tal; y comportamientos afiliativos en los que se incluirían las otras seis formas restantes.

Diversos estudios han iniciado un reconocimiento hacia la diferenciación que ha de realizarse entre los comportamientos ciudadanos con base afiliativa y los orientados al cambio (e.g., Choi, 2007; Bettencourt, 2004), entendidos estos últimos como aquellos comportamientos que yendo más allá de la ayuda o la colaboración desinteresada, intentan promover el cambio a partir de una comunicación y acción constructiva hacia la organización; así como la necesidad de identificar los antecedentes propios de cada una de las dimensiones que conforman los CCO. (Podsakoff *et al.*, 2000)

Todo y que los comportamientos de ciudadanía organizativa en su conjunto promueven el funcionamiento eficaz de la organización, las formas afiliativas no son suficientes para asegurar la viabilidad de esta, convirtiéndose los CCO orientados al cambio en un componente crítico (Morrison & Phelps, 1999). Así, en el entorno empresarial actual es conveniente que los individuos puedan presentar y expresar sus ideas, de manera que les sea posible mejorar métodos, procedimientos y/o políticas dentro de la organización (Bettencourt, 2004). Es por este motivo que parece necesario esclarecer qué factores llevan a acometer comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, y si estos son diferentes de los de tipo afiliativo, en concreto a los altruistas.

En referencia a los posibles antecedentes, la literatura ha denotado la importancia de las variables individuales y contextuales en relación a las dimensiones afiliativas del constructo CCO y por ende de los comportamientos altruistas (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Organ & Ryan, 1995), así como en constructos análogos a los comportamientos ciudadanos orientados al cambio (e.g., taking charge, Morrison & Phelps, 1999; voice, Van Dyne & LePine, 1998).

Estudios previos indican la importancia de las propias características personales del individuo para acometer comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio dada su naturaleza disruptiva (Bettencourt, 2004; LePine & Van Dyne, 2001). En este sentido, es Choi (2007) quien denota la proactividad del individuo como un posible factor a considerar en relación a los CCO orientados al cambio.

Aún y la importancia de las características personales del individuo, son necesarios unos factores contextuales que permitan y ayuden a realizar tales comportamientos orientados al cambio sin que comporten una percepción riesgo para el individuo que los acometa (Ashford *et al.*, 1999). De entre estos factores contextuales, el liderazgo y el clima organizativo han sido uno de los más reconocidos y tratados por la literatura. En estos términos, la proactividad puede interactuar con las variables contextuales, e influir en la inclinación de los empleados a sugerir cambios constructivos.

Todo y que el comportamiento del líder aparece como un antecedente fundamental, y numerosas investigaciones han indicado una correlación positiva con las formas afiliativas de los CCO (Podsakoff *et al.*, 2000), ningún estudio ha incidido en la relación que presentan las subdimensiones de la consideración individualizada del liderazgo transformacional y los CCO. Concretamente, la relación que presentan las subdimensiones de la componente consideración individualizada presentadas por Rafferty y Griffin (2006): liderazgo de apoyo y liderazgo desarrollador (*supportive leadership* y *developmental leadership*), y los CCO orientados al cambio, así como con los comportamientos afiliativos, específicamente con el altruismo.

Dado que los cambios que se producen en base a un liderazgo transformacional han de ser examinados más allá de la relación diádica entre el líder y el individuo, parece necesario incluir el contexto en que esta relación se da (Avolio & Bass, 1995). Así por ejemplo, para los comportamientos de ciudadanía organizativa

orientados al cambio, cabe considerar lo que Fuller *et al.* (2006) sugieren en cuanto a que el acceso a recursos e información estratégica pueden proveer la oportunidad para aquellos individuos que adopten comportamientos orientados al cambio, pero que solo algunos de ellos podrán responder a esta oportunidad. En este sentido, la personalidad proactiva permitiría llevar a cabo esta inclusión.

De este modo, el objetivo de esta investigación es analizar desde el punto de vista teórico la relación que presenta el liderazgo de apoyo y el liderazgo desarrollador presentado por Rafferty & Griffin (2006) y el clima organizativo innovador, con los CCO orientados al cambio en relación a la proactividad del individuo. Del mismo modo, se pretende analizar la relación entre la subdimensiones de liderazgo indicadas y el altruismo como forma de los CCO afiliativos. Es pues, una investigación teórica, que culmina en un conjunto de proposiciones orientadas a futuras investigaciones.

## 2. Marco Teórico

### Comportamientos de ciudadanía organizativa

A pesar de los diversos términos relacionados con los CCO y establecidos por la literatura (*Contextual Performance, Prosocial Organizational Behavior, Extra-Role Behavior*), el constructo de Comportamiento de Ciudadanía Organizativa ha sido uno de los que mayor atención ha recibido por parte de la literatura en las últimas décadas. Así, desde que Organ (1988) acuñó el constructo CCO (Comportamiento de Ciudadanía Organizativa – OCB, *Organizational Citizenship Behavior*), números estudios han reflejado dicho interés (Podsakoff *et al.*, 2000). Por CCO se entiende un tipo específico de comportamiento del individuo que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Este comportamiento discrecional no está establecido en la descripción del puesto de trabajo ni es un requerimiento exigible, no siendo por tanto directa o explícitamente remunerado (Organ, 1988). Así, los individuos que acometen estos comportamientos son considerados buenos ciudadanos (Bateman & Organ, 1983).

Aún y el consenso que la literatura científica ha ofrecido a la validez del modelo presentado por Organ (1988) y dimensionado por Podsakoff *et al.* (1990), diversos estudios han ofrecido ampliaciones y variaciones de este. Bajo este marco, Podsakoff *et al.* (2000) ofrecen una revisión de la literatura en la que indican una

falta de consenso en la dimensionalidad del constructo CCO, surgiendo de ella al menos 30 formas potenciales de comportamientos ciudadanos. Estas formas, según los autores, pueden ser clasificadas en siete dimensiones por su solape conceptual: comportamiento de ayuda, espíritu deportivo, lealtad organizativa, cumplimiento organizativo, iniciativa individual, virtud cívica y auto-desarrollo.

En referencia a estos comportamientos, como indica Bettencourt (2004), el estudio de Van Dyne *et al.* (1995) denota la distinción conceptual que ha de realizarse entre las formas afiliativas y de cambio, siendo Choi (2007) el que indica que de las siete dimensiones identificadas por Podsakoff *et al.* (2000) solo una, la iniciativa individual, puede denotarse como aquel comportamiento que tiene la intención de inducir cambio. Las otras seis formas restantes solo pueden incluirse dentro de la categoría de comportamientos afiliativos definidos por Van Dyne *et al.* (1995). Esta distinción es el punto de partida para el desarrollo de los modelos de antecedentes de los comportamientos orientados a cambio.

Choi (2007) retoma la dimensión *change-oriented CCO* ofrecida por Bettencourt (2004), y la redefine como los esfuerzos constructivos realizados por los individuos para identificar y aplicar cambios con respecto a los métodos de trabajo, políticas y procedimientos para mejorar la situación y el rendimiento de la organización, en base a la diferenciación ofrecida por LePine y Van Dyne (2001) entre los comportamientos afiliativos y *voice*, y la definición de *taking charge* ofrecida por Morrison y Phelps (1999).

## **Antecedentes**

El hecho que un individuo presente comportamientos de ciudadanía organizativa, o cualquier otro, es función de su propia habilidad, motivación y oportunidades para ejecutarlo. En parte, la motivación y habilidad vienen determinadas por factores intrínsecos del propio individuo, pero también por factores contextuales. La influencia que su líder ejerce en su motivación, y en las oportunidades que el individuo tiene para acometer estos comportamientos en base al clima organizativo al cual está sometido, son aspectos fundamentales. La motivación determinará cómo trabajará el individuo, mientras que la combinación de la habilidad propia y de las oportunidades que se le ofrezcan, determinarán la exhibición de comportamientos ciudadanos orientados al cambio. De este modo, el liderazgo

puede influenciar en la motivación, habilidad y oportunidad del individuo utilizando diferentes mecanismos (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Liderazgo transformacional: Las subcomponentes liderazgo de apoyo y liderazgo desarrollador de la dimensión consideración individualizada

La verdadera esencia del liderazgo transformacional es que estos líderes provoquen que los seguidores vayan más allá de lo que se espera. Como resultado, el efecto más importante del liderazgo transformacional se ha de dar en el desempeño *extra-rol* o comportamientos de ciudadanía organizativa (Podsakoff *et al.*, 1990).

El constructo liderazgo transformacional parte de Burns (1978) quien realizó la distinción entre un liderazgo de tipo transformacional y uno transaccional. Mientras que en un liderazgo transaccional se realiza a través de un intercambio a partir de recompensas o apoyo mutuo, en un liderazgo transformacional el líder y el seguidor llegan a un nivel superior de motivación en el que las aspiraciones y objetivos colectivos trascienden a los individuales.

Burns (1978) consideró el liderazgo transformacional y transaccional como polos opuestos. Aún y esto, Bass (1985) no lo denota como tal indicando la posibilidad de complementariedad entre ellos, así como de nuevas dimensiones que cabría considerar. Para Bass (1985) pueden definirse tres tipologías de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire*, entre los cuales cabe destacar la primera.

Según la teoría de Bass (1985), existen cuatro dimensiones que definen un liderazgo transformacional: a) influencia idealizada (*idealized influence*), definida como la actuación del líder como un modelo carismático para los seguidores; b) motivación inspiradora (*inspirational motivation*), o visión, que implica la articulación de una clara, atractiva e inspiradora visión para los seguidores, y que dinamiza a los seguidores para ver el futuro con optimismo haciendo hincapié en objetivos ambiciosos, alcanzables, y con una proyección idealizada; c) estimulación intelectual (*intellectual stimulation*), que incide en los actos del líder sobre la creatividad y la aportación de soluciones del seguidor; y, d) consideración individualizada (*individualized consideration*), que conlleva la consideración y apoyo a las necesidades individuales de los seguidores centrándose en el desarrollo del individuo (Avolio & Bass, 1995). Es esta última dimensión del comportamiento

del líder la que contribuye a la satisfacción del seguidor. Mediante esta, el líder le asesora y apoya, y presta atención a las necesidades que permitan su desarrollo.

La investigación empírica indica que un número de subdimensiones del liderazgo transformacional y de recompensa contingente se asocia positivamente con los comportamientos de ayuda. Podsakoff *et al.* (2000), indican que el liderazgo de apoyo, la visión, la estimulación intelectual, y el liderazgo de recompensa contingente, están relacionados positivamente con dos tipos de comportamientos de ayuda, el altruismo y la cortesía. Así mismo, denotan que la dimensión consideración individualizada es la que presenta una relación más positiva con ambos comportamientos. En este sentido, Podsakoff *et al.* (1996) denotan que de las subdimensiones del liderazgo transformacional, el único factor positivamente asociado con el altruismo es el apoyo individualizado. Del mismo modo, el meta-análisis de Organ y Ryan (1995) sobre los antecedentes de los comportamientos CCO indica que la consideración del líder es el factor, dentro de los examinados por la literatura, que presenta una relación más positiva con el altruismo.

A pesar del grado de interés en el liderazgo transformacional (Bass, 1985), una serie de cuestiones se han identificado con este modelo. Una de las más importantes es la ambigüedad que existe en relación a la diferenciación entre las subdimensiones del liderazgo transformacional (Yukl, 1999). Por esta razón, Rafferty y Griffin (2004, 2006) reexaminan el modelo de Bass (1985), y toman la descripción de Avolio y Bass (1995) en la que indican que una gran parte de la consideración individualizada es de tipo desarrollador. Así, denotan la diferenciación que ha de realizarse entre las subcomponentes de liderazgo de ayuda y desarrollador (*supportive leadership* y *developmental leadership*) de la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional.

Para esto, Rafferty y Griffin (2006) adoptan una definición del liderazgo de apoyo basado en el apoyo emocional que House (1981) había referenciado, definiéndolo como aquel liderazgo que se preocupa y toma en cuenta las necesidades y preferencias de los individuos al tomar decisiones. Por contra, el liderazgo desarrollador toma como punto de partida el definido por Bass (1985) sobre la dimensión consideración individualizada cuando ésta trata términos de desarrollo profesional. Términos, estos últimos, que se solapan con comportamientos descritos por la literatura en *mentoring*, y que los autores focalizan en la



promoción, la exposición y visibilidad, así como la preparación, protección y proporción de tareas desafiantes por parte del líder hacia el individuo (Kram, 1983). En este sentido, tal y como indican en las conclusiones de su estudio Rafferty y Griffin (2006), con el fin de influir confianza en los seguidores sobre su capacidad para llevar a cabo una amplia gama de tareas proactivas, los líderes deben tratar de proporcionar a los seguidores *coaching* y formación para la mejora de sus habilidades y capacidades.

### Clima organizativo innovador

Diversos estudios han mostrado que el clima organizativo es un importante antecedente de las percepciones de los individuos. Mumford y Gustafson (1988) han sostenido que la innovación de la organización depende también de si esta tiene un clima que la favorezca. Scott y Bruce (1994) denotan que la percepción de un clima organizativo que muestra soporte a la creatividad y la innovación, motiva a los individuos para acometer acciones innovadoras. Asimismo, indican que el clima organizativo es un factor fundamental para la creatividad en base a la percepción de los trabajadores sobre la medida en que se fomenta la creatividad en el lugar de trabajo, y a la medida en que la organización asigna recursos para apoyarla. En el ámbito de la creatividad, la perspectiva dominante en la literatura se basa en la motivación intrínseca de los individuos (Amabile, 1998; Tierney, Farmer & Graen, 1999). Aun y esta perspectiva, Amabile *et al.* (1996) sugieren que la percepción del entorno es una clave fundamental para la creatividad del individuo. La creatividad del individuo no ocurre fuera del contexto en el que este se sitúa (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002).

Dado que los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio pueden conllevar una percepción de riesgo (Dutton & Ashford, 1993), es necesario que el clima organizativo proporcione soporte a tales acciones. Como indican Avolio y Bass (1995), los cambios que se producen en base a un liderazgo transformacional han de ser examinados más allá de la relación diádica entre el líder y el seguidor. Es fundamental incluir el contexto en el que ambos se sitúan. Así pues, parece necesario observar el clima organizativo en el que se da la relación entre el líder y el seguidor. En relación a los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, Choi (2007) indica que un clima innovador ayuda a acometer comportamientos CCO orientados al cambio.

### Personalidad proactiva

Bateman y Crant (1993) introducen el término personalidad proactiva como un constructo que identifica una disposición individual estable que hace tender al individuo a efectuar cambios en su entorno. Las personas proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, toman la acción, y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. En cambio, las personas que no son proactivas, son pasivas y reactivas, y prefieren adaptarse a las circunstancias antes que cambiarlas (Crant, 2000). Estas características sugieren que una personalidad proactiva refleja la preparación de asumir responsabilidades para un cambio constructivo (Fuller *et al.*, 2006).

La literatura ha establecido relaciones positivas entre la personalidad proactiva y el liderazgo carismático y transformacional (Crant & Bateman, 2000; Deluga, 1998; Bateman & Crant, 1993), así como con la innovación en las organizaciones (Parker, 1998). En este sentido, y en relación a las indicaciones de Choi (2007), existe la posibilidad que los individuos que presentan una personalidad proactiva puedan responder de forma positiva a los contextos que ofrezcan un mayor número de oportunidades. Cabe pues considerar el liderazgo y el clima organizativo como dos de los antecedentes contextuales que permitan estas oportunidades.

## **3. Modelo conceptual y proposiciones**

### **Modelo conceptual**

Para Rafferty y Griffin (2006), a pesar que el liderazgo desarrollador y el liderazgo de apoyo están fuertemente correlacionados, son dos construcciones empíricas distintas. Por tanto, no conviene obscurecer las relaciones que puedan establecerse entre diferentes comportamientos con ambas subdimensiones, considerándolas como una única. Es por este motivo que en este artículo se establecen ambas subdimensiones como antecedentes diferenciados de los comportamientos de ciudadanía organizativa tratados. En la figura 1, se muestra el modelo de relaciones entre el liderazgo desarrollador -subdimensión de la consideración individualizada del liderazgo transformacional- y el clima organizativo innovador y los comportamientos CCO orientados al cambio, en base a la proactividad del individuo. Del mismo modo, se señala la relación entre el liderazgo de apoyo y el

altruismo, este último como muestra de los comportamientos de ciudadanía organizativa afiliativos.

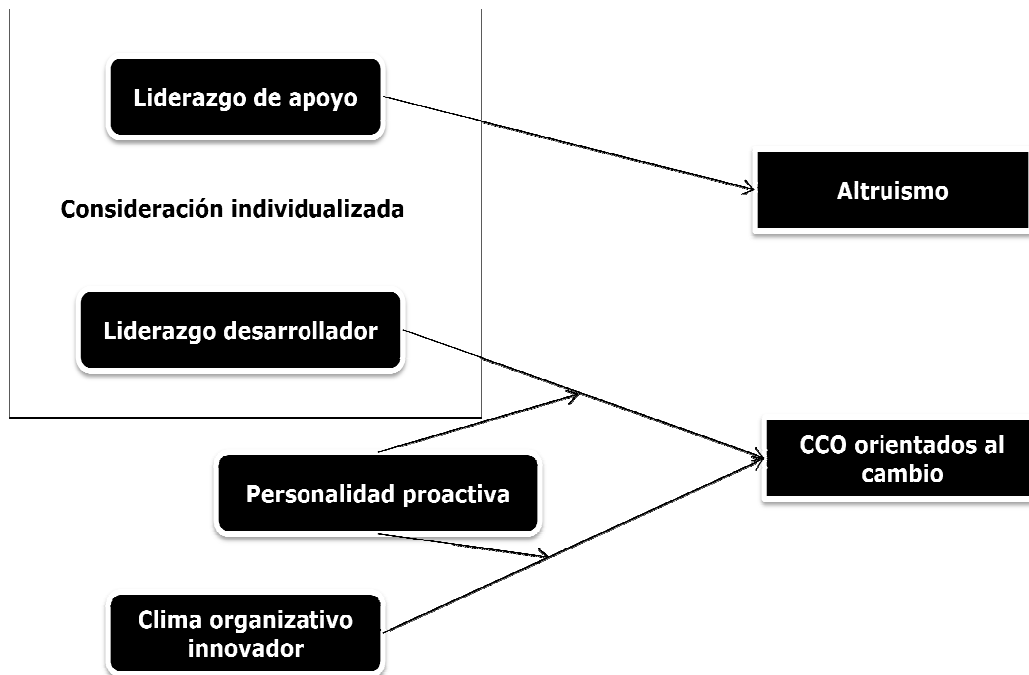


Figura 1. Modelo de relaciones

## Proposiciones

Las subcomponentes liderazgo de apoyo y liderazgo desarrollador de la dimensión consideración individualizada como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa

Mediante la consideración individualizada, el líder transformacional construye la auto-confianza y el desarrollo personal del seguidor, lo que lleva al fortalecimiento psicológico de este último (Conger, 1999). Este fortalecimiento psicológico puede llevar a los individuos a sentirse capaces de realizar una gama de tareas más allá de las propias exigencias prescritas técnicamente (Fuller *et al.*, 2006).

Esta asociación permitiría señalar una relación positiva entre este estado cognitivo del individuo y el liderazgo desarrollador en base al estudio de Rafferty y Griffin (2006). En él, se señala que el grado por el cual los individuos se sienten capaces de realizar una gama de tareas más allá de exigencias prescritas técnicamente está

asociado positivamente al liderazgo desarrollador, mientras que el liderazgo de apoyo no presenta ninguna relación. Esto denota que la componente desarrolladora de la consideración individualizada podría ser la que permita llevar a cabo comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio, mientras que la componente de apoyo se asociaría positivamente a los comportamientos altruistas de los individuos.

*Proposición 1.* Existe una relación positiva entre la percepción del liderazgo de apoyo por parte del individuo y su comportamiento de ciudadanía altruista.

*Proposición 2.* Existe una relación positiva entre la percepción del liderazgo desarrollador por parte del individuo y su comportamiento de ciudadanía dirigido al cambio.

#### *Clima organizativo innovador como antecedente de los CCO orientados al cambio*

Diversos estudios han mostrado que el clima organizativo es un importante antecedente de las percepciones de los individuos. Scott y Bruce (1994) denotan que la percepción de un clima organizativo que muestra soporte a la creatividad y la innovación, motiva a los individuos para acometer acciones innovadoras. Asimismo, indican que el clima organizativo es un factor fundamental para la creatividad en base a la percepción de los trabajadores sobre la medida en que se fomenta la creatividad en el lugar de trabajo, y la medida en que la organización asigna recursos para apoyarla. En este sentido, Morrison y Phelps (1999) sugieren en su estudio que el apoyo de la alta dirección en promover un clima organizativo innovador es importante para que los individuos muestren acciones dirigidas hacia el cambio. Bajo los mismos parámetros, Choi (2007) señala que un clima innovador ayuda a acometer comportamientos CCO orientados al cambio. Así, un clima que ofrece los suficientes recursos sociales y materiales, en relación al soporte hacia los cambios y la innovación, es de suponer que promueva comportamientos OCB orientados al cambio.

*Proposición 3.* Existe una relación positiva entre la percepción de un clima organizativo innovador por parte del individuo y su comportamiento de ciudadanía dirigido al cambio.

*Personalidad proactiva como factor moderador entre el liderazgo desarrollador y el clima organizativo innovador y los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio*

Todo y que investigaciones anteriores han mostrado que los individuos con una personalidad proactiva reflejan una actitud positiva hacia los cambios (Crant, 2000), pocas investigaciones han tratado la relación existente entre la personalidad proactiva y los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. En este sentido, la investigación de Fuller *et al.* (2006) en la que estudian los antecedentes de los comportamientos proactivos definidos por los autores como: *Voice Behavior* (comunicaciones constructivas orientadas al cambio) y *Continuous Improvement* (desempeño en el puesto de trabajo proactivo), muestran que la personalidad proactiva está positivamente relacionada con ambos comportamientos en base al acceso a los recursos, a la información estratégica, y la auto-responsabilidad por el cambio constructivo (FRCC) que el individuo presente. Tal y como indican, sus resultados sugieren que el liderazgo puede jugar un papel importante en el desarrollo de la auto responsabilidad por los cambios constructivos, pudiendo aparecer el liderazgo transformacional como particularmente probable en ejercer una influencia positiva sobre la preparación de los individuos para asumir esta responsabilidad.

Fuller *et al.* (2006) sugieren que el acceso a recursos e información estratégica puede proveer la oportunidad para aquellos individuos que adopten comportamientos orientados al cambio, pero que solo algunos de ellos podrán responder a esta oportunidad. Cabe pues considerar que a pesar de la gran importancia que el liderazgo ejerce en los comportamientos orientados al cambio, estos no solo dependen del tipo de liderazgo y de la relación establecida con el líder, sino también de las propias características del individuo. En este sentido, la personalidad proactiva de los individuos puede aparecer como un factor mediador esencial en este proceso.

Asimismo, en relación a la investigación de Parker *et al.* (2001), los autores sugieren que pueda haber individuos que se sientan responsables hacia un cambio constructivo por las oportunidades ofrecidas en la adquisición de nuevas habilidades, así como de la obtención de *sponsorship* y apoyo en su carrera profesional. Esto permite sugerir una relación entre un liderazgo desarrollador la

realización de comportamientos ciudadanos orientados al cambio en base a la personalidad proactiva del individuo.

*Proposición 4.* La relación entre un liderazgo desarrollador un comportamiento ciudadano orientado al cambio vendrá moderada por la personalidad proactiva del individuo, de tal forma que el efecto será mayor para aquellas personas altamente proactivas, y menor para aquellas que sean pasivas.

Finalmente, aún y cuando los individuos han desarrollado su capacidad de innovación, su voluntad para realizar esfuerzos productivos puede estar condicionada por las creencias sobre las consecuencias que este tipo de acciones puede tener en un entorno determinado (Mumford & Gustafson, 1988). Como Choi (2007) sugiere, los individuos con personalidad proactiva pueden responder de forma más positiva y firme a un clima innovador.

*Proposición 5.* La relación entre un clima organizativo innovador y un comportamiento ciudadano orientado al cambio, vendrá moderada por la personalidad proactiva del individuo de tal forma que el efecto será mayor para aquellas personas altamente proactivas, y menor para aquellas que sean pasivas.

#### **4. Conclusiones**

El presente artículo propone un modelo conceptual que desarrolla un conjunto de proposiciones para investigaciones futuras, con la finalidad de profundizar en los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y los de tipo afiliativo, concretamente los comportamientos altruistas. Tal y como remarcábamos anteriormente, varios autores (*e.g.*, Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) han incidido en la necesidad de identificar cada uno de los componentes que subyacen en el constructo de comportamientos de ciudadanía organizativa. Bajo estos términos, en el presente estudio se han analizado: la consideración individualizada del liderazgo transformacional, el clima organizativo innovador y personalidad proactiva, como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas, a través de una revisión de los principales estudios que han abarcado dichas relaciones.

Las proposiciones constituyen un ímpetu para futuras investigaciones en un contexto relativamente poco explorado de los antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados hacia el cambio, resultando un modelo integrador que contempla dichos antecedentes desde la perspectiva individual y contextual. Por un lado, se propone que para inducir mediante el liderazgo actitudes de orientación al cambio, es más efectivo un tipo de liderazgo centrado en procurar el desarrollo profesional de los subordinados -liderazgo desarrollador-, que el liderazgo caracterizado por tener en cuenta las necesidades de los subordinados a la hora de tomar decisiones -liderazgo de apoyo-. Aún más, el liderazgo desarrollador será particularmente efectivo en individuos con personalidad proactiva, es decir en aquellos individuos que muestran iniciativa, toman la acción y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Además de actuar como variable moderadora en dicha relación, la personalidad proactiva también interviene de la misma forma en la relación entre el clima organizativo innovador y el comportamiento ciudadano orientado al cambio, dado que los individuos con una personalidad proactiva pueden responder de forma más positiva y firme a un clima innovador. Finalmente, se propone que el desarrollo de un estilo de liderazgo en forma de apoyo puede contribuir a fomentar los comportamientos altruistas por parte de los empleados.

Investigaciones futuras deberían testar empíricamente el modelo propuesto. Por otro lado, estudios futuros podrían examinar el impacto potencial que el contexto cultural tiene sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa, articulando y examinando los efectos de las diferencias culturales en las relaciones entre los CCO y sus antecedentes. Finalmente, el modelo conceptual propuesto podría ampliarse incluyendo otras variables tales como el resto de subdimensiones de liderazgo transformacional (Rafferty & Griffin, 2004), no tratadas específicamente en este artículo, o en base a las características de personalidad incluidas en el modelo de cinco dimensiones (McCrae & Costa, 1987; McCrae & Costa, 1997; McCrae & John, 1992).

A modo de conclusión, cabe destacar que la investigación sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa ha aumentado considerablemente en la última década. Sin embargo, este rápido crecimiento en el campo de investigación ha llevado a la aparición de varios problemas, incluida la necesidad de una mejor comprensión de las similitudes y las diferencias conceptuales entre

las diversas formas de comportamiento de ciudadanía, así como sus antecedentes y consecuencias (Podsakoff *et al.*, 2000). En este estudio, hemos tratado de abordar la cuestión de los antecedentes, así como identificar vías útiles para estudios futuros. Esperamos que este trabajo ayude a acelerar el progreso en éste campo, poniendo de relieve cuestiones fundamentales que necesitan investigación futura.

## Referencias

AMABILE T.M.; CONTI R.; COON H.; LAZENBY J.; HERRON M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184

AMABILE, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 77-87

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6: 199–218.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17: 112-122.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103–118.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.

BETTENCOURT, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80: 165-180.



- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10: 99-109.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- CHOI, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 4: 467-484.
- CONGER, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10: 145–179.
- CRANT, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435–462.
- CRANT, J. M.; BATEMAN, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 63-75.
- DELUGA, R. J. (1992). *The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership*. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, (pp. 237–247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- DELUGA, R. J. (1998). Leader–member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate–supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, 23: 189–216.
- DUTTON, J. E. ; ASHFORD, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397–428.

- FULLER, J. B. ; MARLER, L. E.; HESTER, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1089-1120.
- GUMUSLUOGLU, L. ; ILSEV, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62: 461-473.
- HOFFMAN, B.J. ; BLAIR, C.A. ; MERIAC, J.P. ; WOEHR, D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain. A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 2(2): 555-566.
- HOUSE, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- HUNT, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- JUNG, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13: 185-195
- KRAM, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-625.
- LEPINE, J. A. ; VAN DYNE, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83: 853-868.
- LEPINE, J. A.; VAN DYNE, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86: 326-336.
- MCCRAE, R.R.; COSTA F.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52: 509-516.
- MCCRAE, R.R.; JOHN, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60: 175-216.
- MCCRAE, R.R.; COSTA, P.T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 81-90.

- MORRISON, E. W. ; PHELPS, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42: 403–419.
- MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10: 71-83.
- MUMFORD, M.D.; SCOTT, G.M.; GADDIS, B.; STRANGE, J.M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6): 705–50.
- MUMFORD, M. D. ; GUSTAFSON, S, B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103: 27–43.
- OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607–634.
- ORGAN, D.W.; PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage: Thousand Oaks, California.
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. W.; RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.
- PARKER, S. K. (1998). Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835–852.
- PARKER, S. K.; AXTELL, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44: 1085–1100.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1: 107–142.

- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513–563.
- RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. (2006) Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79: 37-61.
- RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3): 329–354
- SCOTT, S. G.; BRUCE R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37: 580–607.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45: 3-10
- SELTZER, J.; BASS, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16: 693-703.
- SHADUR, M.A.; KIENZLE R.; RODWELL, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group Organization Management*, 24(4): 479-503.
- SHALLEY C.E.; GILSON, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership Quarterly*, 15: 33–53
- TIERNEY, P.; FARMER, S.M.; GRAEN, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52: 591–620.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN PARKS, J. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.

VAN DYNE, L.; LEPINE, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108–119.

YUKL, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.

---

©© Intangible Capital, 2009 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>