

# PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL (ECCO)

## PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SCALE (OCBS)

Recibido: 11 de diciembre de 2017 | Aceptado: 28 de abril de 2019

Adam **Rosario-Rodríguez**<sup>1</sup>, Ramón **Rodríguez-Montalbán**<sup>1</sup>, Miguel **Martínez-Lugo**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico

### RESUMEN

Los comportamientos de ciudadanía organizacional son conductas prosociales que pueden beneficiar a los empleados y estimular el desempeño organizacional. Para estudiar este constructo es necesario tener herramientas que sean válidas y confiables. El propósito de este estudio fue analizar las propiedades psicométricas de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO): validez de constructo, análisis de ítems, análisis de fiabilidad y validez discriminante. Este estudio se realizó mediante el análisis secundario de datos obteniendo una muestra total de 934 participantes. Los resultados evidencian que la versión final de la ECCO (M3) consta de cinco factores (altruismo, deportividad, virtud cívica, concienciación y cortesía) con las propiedades psicométricas adecuadas para ser utilizada en investigaciones y en diagnósticos organizacionales sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, Psicometría.

### ABSTRACT

Organizational citizenship behaviors are prosocial behaviors that can benefit employees and stimulate organizational performance. To study this construct, it is necessary to have valid and reliable instruments. The purpose of this study was to analyze the psychometric properties of the Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS): construct validity, item analysis, reliability analysis and discriminant validity. This study was carried out through secondary data analysis with a total sample of 934 participants. The results show evidence that the final version of the OCBS (M3) has five factors (altruism, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness and courtesy) with the appropriate psychometric properties to be used in research and as an instrument of organizational diagnosis of organizational citizenship behaviors.

**KEYWORDS:** Organizational Citizenship Behavior, Psychometric.

---

Para ponerse en contacto con el autor principal, lo puede hacer en la siguiente dirección de correo electrónico: [dr.adamosario@gmail.com](mailto:dr.adamosario@gmail.com).

INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) son conductas prosociales que contribuyen positivamente a las organizaciones y a sus empleados. Es por ello que es importante tener instrumentos válidos y confiables para poder medir estas conductas en las organizaciones y poder estudiarlas de forma efectiva. La medición válida de constructos es importante para el avance de investigaciones y el desarrollo de nuevos modelos teóricos. Por tanto, se deben analizar las propiedades psicométricas de los instrumentos para calibrarlos y poder utilizarlos en futuras investigaciones, en este caso, enfocado en los comportamientos de ciudadanía organizacional.

En el 2004, Martínez-Lugo, Miranda, Donate, Benítez, Santiago, Clavell y Pagán desarrollaron la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO), sin embargo, se hace necesario actualizar el análisis de las propiedades psicométricas con técnicas avanzadas. Ante esto, nacen varias interrogantes: ¿Cuáles son las propiedades psicométricas de la ECCO mediante análisis avanzados? ¿Se replica la estructura factorial de cinco factores propuestas por Organ (1997)? ¿Se podría obtener una versión reducida de la ECCO?

Para contestar estas interrogantes, en este estudio se propone a analizar la estructura factorial de la ECCO. Esto permitirá tener un instrumento con las propiedades psicométricas adecuadas, por lo que contribuirá en el avance del estudio de los comportamientos de ciudadanía organizacional en Puerto Rico.

## Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

La investigación de los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) ha sido analizada desde distintos ángulos desde la

década de 1980 hasta el presente (Clark, Zickar & Jex, 2014; Dávila de León & Finkelstein, 2016; Hui, Lam & Law, 2000; Morrison, 1994; Organ, 1988; Organ, 1997; Tepper, Lockhart & Hoobler, 2001). En el 1988 en el libro *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Organ definió el concepto de comportamientos de ciudadanía organizacional “como un comportamiento individual que es discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas y que en el agregado promueve el funcionamiento efectivo de la organización” (p. 4). Sin embargo, Morrison (1994) resaltó en su investigación sobre los CCO, que los participantes consideraban muchos de los CCO como parte de sus roles de trabajo y no como una conducta discrecional. Organ (1997), motivado por responder a las preocupaciones de Morrison, hizo una revisión de su definición original en donde expresó algunas aclaraciones sobre la misma. La reconceptualización de Organ sobre los CCO destaca: 1) la aceptación de que los CCO se pueden dar como respuesta a eventos situacionales; 2) se remueve la idea de que los CCO son conductas exclusivas extras al rol laboral; y 3) abre el paso a la idea de que los CCO pueden ser reconocidos y recompensados bajo el sistema formal de recompensas de la organización.

Ante esta revisión de la definición de los CCO de Organ (1997), algunos elementos de la misma se mantuvieron intactos y vigentes en la actualidad, como es la idea de que los CCO son conductas voluntarias y positivas que estimulan el buen ambiente de trabajo y que contribuyen al funcionamiento efectivo de la organización. Asimismo, la voluntariedad en la organización, el brindar ayuda a compañeros de trabajo, el ser amable, el ser cortés, el aceptar hacer horas extras, el hablar bien de la organización y defenderla ante otros fuera de la misma, son ejemplos de los CCO y lo que se consideran comportamientos

<sup>1</sup> Nota aclaratoria: Se desea aclarar, que el uso de los términos empleados o cualquier otro, que pueda hacer referencia a ambos sexos, incluye a todos los géneros, tanto masculino, femenino y trans, siguiendo el género neutro del español. Con la omisión de los

distintos géneros en el escrito, no se pretende incurrir en la supremacía masculina ni en la práctica de larga tradición cultural sobre el sesgo sexista.

discrecionales en el trabajo. Estas conductas representan los cinco factores de los CCO conceptualizados por Organ (1988): altruismo, virtud cívica, deportividad, cortesía y concienciación.

#### Factores de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

En el proceso de desarrollo de instrumentos para medir los CCO, se han encontrado distintos factores que comprenden lo que son los CCO. Como parte de dichos esfuerzos, se han identificado múltiples factores de estas conductas, llegando a informar sobre 40 potenciales comportamientos que comprenden los CCO (Coleman & Borman, 2000; LePine, Erez & Johnson, 2002; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). No obstante, no son excluyentes los distintos modelos factoriales que se han desarrollado en la investigación de los CCO. Algunos modelos han informado cinco factores (e.g. Martínez-Lugo et al., 2004; Organ, 1988; Rodríguez-Montalbán, Sánchez-Cardona & Martínez-Lugo, 2014b), y otros estudios han conceptualizado modelos de dos factores (e.g. Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner, 2006; Finkelstein & Penner, 2004; Williams & Anderson, 1991). En este último, se miden los CCO pero desde dos perspectivas particulares: comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos hacia los individuos (CCOI) y comportamientos de ciudadanía organizacional dirigido hacia la organización (CCOO). Para propósitos de esta investigación, el enfoque va dirigido hacia el modelo de cinco factores de los CCO.

**Modelo de Cinco Factores.** En el análisis de los CCO se han estudiado los componentes que constituyen el constructo. Organ (1988) identificó cinco factores principales: 1) altruismo, 2) virtud cívica, 3) deportividad, 4) cortesía y 5) concienciación.

El altruismo incluye los comportamientos espontáneos de ayudar a los compañeros de trabajo en sus tareas. Este tipo de conductas van dirigidas intencionalmente a ayudar

personas específicas en situaciones directas como pueden ser orientar a nuevos compañeros de trabajo o ayudar a un colega a utilizar la tecnología de la organización (Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983).

La virtud cívica se refiere a la participación e involucración con la vida organizacional (Organ, 1988). Esta conducta representa el interés y/o compromiso a nivel global con la organización, ya que refleja el reconocimiento del empleado de ser parte de la organización como un todo. Algunos ejemplos de virtud cívica son asistir a actividades con fines caritativos auspiciadas por la organización, defender a la organización ante otros fuera de esta, hablar positivamente de la organización y promoverla a otros.

La deportividad implica conductas de tolerancia a las condiciones de trabajo indeseables sin objetar sobre estas o “no quejarse por problemas menores en el trabajo” (Organ, 1988). Esto se ve reflejado en aceptar cargas laborales momentáneas que superan la carga regular de trabajo, con el fin de cumplir con una meta organizacional.

La cortesía implica el consultar con otros colegas de trabajo antes de tomar decisiones que puedan afectar sus trabajos. Estos son gestos que demuestran el interés en prevenir problemas que de otra manera hubieran ocurrido entre individuos específicos (Organ, 1997). Esto se refleja cuando un compañero de trabajo pide sugerencias, cuando se toman en consideración las opiniones de los demás en la organización o cuando se notifica a un colega o a un departamento sobre algún cambio que les pueda afectar y así de esta manera se mantienen informados.

La concienciación consiste en asistir al trabajo y cumplir con las políticas organizacionales (Organ, 1988). Este factor se relaciona con el “buen ciudadano” ya que implica seguir las normas establecidas por la organización y hacer las cosas bien. Este tipo de conducta ayuda al sistema organizacional y a los que pertenecen a él de manera indirecta. Estas conductas se pueden

observar cuando el empleado llega a tiempo al trabajo, cuando respeta el horario del periodo de descanso establecido por la organización y cuando cumple con el código de vestimenta de la empresa.

#### Antecedentes de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Las manifestaciones voluntarias de los CCO que realizan los empleados, pueden verse afectadas por diversos eventos en la vida de los individuos que pueden hacer, que una persona que llevaba a cabo regularmente conductas ciudadanas, de repente deje de hacerlo (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). Algunos investigadores señalan que las personas llevan a cabo los CCO porque están predispuestas debido a elementos propios de rasgos de personalidad, como son la agradabilidad (Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997), la personalidad proactiva (Bateman & Crant, 1993) y la orientación prosocial (Grant, 2008). Es por eso que, desde este punto de vista, las personas que llevan a cabo CCO tienen una tendencia de manifestación que es relativamente estable en el tiempo ya que los rasgos de personalidad mantienen cierta estabilidad a lo largo de la vida, aunque pueden ocurrir eventos significativos que cambien esa estabilidad en las personas (Anusic & Schimmack, 2016). Algunos ejemplos de estos eventos significativos, pueden ser situaciones inesperadas como las crisis repentinas de vida, o situaciones menos intensas pero igualmente significativas, como es el recibir una promoción en el trabajo o cuando un empleado gerencial no cumple una promesa con los empleados (Methot, Lepak, Shipp & Boswell, 2017).

Por otro lado, se han encontrado que variables como la satisfacción laboral (e.g. Bateman & Organ, 1983), la percepción de justicia organizacional (e.g. Konovsky & Pugh, 1994; Tepper & Taylor, 2003), el compromiso organizacional (e.g. Taghinezhad, Safavi, Raiesifar & Yahyavi, 2015), el vigor por el trabajo (Little, Nelson, Wallace & Johnson, 2011), y el engagement

(e.g. Wang, Hinrichs, Prieto & Howell, 2013; Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo & Salanova Soria, 2014), son antecedentes de los CCO. Asimismo, se han estudiado variables a nivel organizacional como el apoyo del líder, el ambiente organizacional (e.g. Smith, Organ & Near, 1983; Wang, Hinrichs, Prieto & Howell, 2013), y las características del puesto (e.g. Chen & Chiu, 2009; Fahr, Podsakoff & Organ, 1990) que promueven los CCO. De esta manera, los hallazgos de los antecedentes de los CCO han impulsado otras investigaciones dentro del mundo académico y organizacional para explorar y conocer más sobre este constructo.

#### Consecuencias de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Hay muchas razones para el creciente interés en las consecuencias de los CCO (Podsakoff et al., 2009). Estos autores indican que algunas de las consecuencias de los CCO a nivel individual son el aumento en el desempeño de los empleados, la reducción en las intenciones de abandono, la reducción en el ausentismo, y la satisfacción del cliente. En cuanto a nivel organizacional, se ha evidenciado que altos niveles de CCO aumentan la productividad organizacional, la eficiencia y el aumento en las ganancias (Nadiri & Tanova, 2010; Podsakoff et al., 2009). Además, se ha encontrado que cuando los empleados manifiestan CCO durante el día, estos tienden a tener un mayor nivel de vigor por el trabajo al finalizar la jornada laboral (Lam, Wan & Roussin, 2016). Estas consecuencias positivas que brindan los CCO a nivel individual y organizacional crean ambientes de colaboración, comunicación y empatía por la naturaleza de estas conductas prosociales.

De igual forma, se han realizado estudios correlacionales con diversas variables como la personalidad (e.g. Organ, 1994; Phipps, Prieto & Deis, 2015; Quintana-Rondón, 2011), la justicia organizacional (e.g. Rodríguez-Montalbán et al., 2014a; Titrek, Polatcan, Zafer-Gunes & Sezen, 2014), la inteligencia emocional (e.g. Martínez-Lugo & Rodríguez-

Sánchez, 2005; Nadeem & Haider, 2015; Titrek et al., 2014), entre otras aportaciones hacia el desarrollo del mismo y cómo este se ha asociado con otras variables organizacionales.

Por otro lado, no todas las consecuencias de los CCO son positivas. Algunas investigaciones han examinado los efectos contraproducentes de los CCO y sobre todo el esfuerzo cognitivo, físico y emocional que llevan a cabo los empleados por manifestar estos comportamientos a lo que los puede llevar a un estado de fatiga ciudadana (Bolino, Hsiung, Harvey & LePine, 2015). La fatiga ciudadana se define como el estado en donde sentirse desgastado, agotado, o al límite se atribuye por la involucración en CCO. Si los niveles de apoyo organizacional y de los compañeros de trabajo es bajo, y la presión por demostrar comportamientos ciudadanos es alta, podría llevar al empleado a sentir fatiga ciudadana y éste podría dejar de manifestar los CCO que estaba acostumbrado (Bolino et al., 2015). Esto podría tener un efecto negativo a nivel organizacional en donde se podrían ver afectados los procesos colaborativos entre compañeros de trabajo, lo que a su vez podría afectar la satisfacción por el trabajo, la motivación, e incluso el significado que le dan los empleados a su trabajo, repercutiendo en conductas contraproducentes como ausencias injustificadas, cinismo, u otras manifestaciones negativas. Por tal motivo, es importante enfatizar que los CCO deben manifestarse de forma voluntaria y no obligatoria, y bajo la consciencia plena del contexto. Investigaciones como la de Lee, Bradburn, Johnson, Lin y Chang (2018) indican que cuando los empleados brindan ayudas de forma proactiva, sin el entendimiento claro de la situación o el contexto puede crear experiencias desfavorables en la persona que recibe la ayuda lo que a su vez disminuirá el sentido de gratitud.

#### Medición de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en Puerto Rico

La medición de los comportamientos de ciudadanía organizacional, ha ido avanzando desde sus inicios en los 1980. Algunos investigadores (e.g. Morrison, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994) hicieron adaptaciones de la escala desarrollada por Organ (1988). Mientras que otros investigadores han desarrollado sus propios instrumentos para medir los CCO (e.g. Ehrhart, Aarons & Farahnak, 2015; Martínez-Lugo et al., 2004; Rodríguez-Montalbán, Sánchez-Cardona & Martínez-Lugo, 2014b; Rosario-Hernández & Rovira-Millán, 2004).

En Puerto Rico se han desarrollado varios instrumentos para medir los CCO, los cuales han sido utilizados en distintos escenarios investigativos. Los instrumentos que hemos encontrado que miden los CCO actualmente en Puerto Rico son la Escala de Ciudadanía Organizacional (ECO) de Rosario-Hernández y Rovira-Millán (2004), la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO) de Martínez-Lugo et al. (2004), y la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT) de Rodríguez-Montalbán et al. (2014b). Estos instrumentos se diferencian entre sí de varias maneras. Primeramente la ECCOCT se diferencia de la ECO (Rosario-Hernández & Rovira-Millán, 2004) y de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) en que su enfoque va dirigido hacia los compañeros de trabajo y no hacia el propio empleado como lo hacen la ECO y ECCO. En cuanto a la ECO (Rosario-Hernández & Rovira-Millán, 2004) y la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) se diferencian en la cantidad de ítems que tienen los instrumentos y en la conceptualización de algunos de los factores de la escala, que en la ECO utilizan el término caballerosidad, mientras que en la ECCO se utiliza deportividad. Sin embargo, el término caballerosidad y deportividad van dirigidos a medir el factor que Organ (1988) nombró como sportmanship. A continuación,

se presentan las descripciones de cada uno de estos instrumentos desarrollados en Puerto Rico.

Respecto a la ECO, Rosario-Hernández y Rovira-Millán (2004) la desarrollaron y validaron para su utilización con la población puertorriqueña. La escala inicial tenía 75 ítems, de los cuales 22 evaluaban el altruismo, 14 la concienciación, 13 la cortesía, 13 la caballerosidad y 13 virtud civil. Los investigadores realizaron un análisis de factores exploratorio en la ECO el cual generó una versión final de cinco factores con 23 ítems en total que explicaban el 48.74% de la varianza. En esta versión final, altruismo y virtud civil quedaron con siete ítems cada uno, mientras que concienciación, cortesía y caballerosidad quedaron con tres ítems en cada sub-escala. Respecto a los índices de consistencia interna alfa de Cronbach de la ECO para cada factor los mismos fueron: altruismo ( $\alpha = .82$ ); concienciación ( $\alpha = .64$ ); cortesía ( $\alpha = .81$ ); caballerosidad ( $\alpha = .61$ ); y virtud civil ( $\alpha = .79$ ).

Martínez-Lugo et al. (2004) desarrollaron y validaron la ECCO con una muestra de 400 participantes de los cuales el 66.3% eran mujeres y el 33.5% hombres. Como parte del proceso del desarrollo del instrumento se crearon 107 ítems para medir los cinco factores de los CCO identificados por Organ (1988). Los investigadores realizaron análisis de ítems en donde seleccionaron los ítems con índices de discriminación entre .30 a .70. Además, se llevaron a cabo análisis de factores confirmatorios con rotación varimax. En el primer análisis de factores, todos los ítems de la escala se agruparon bajo un solo factor y se eliminaron los ítems con índices menores de .40. En el segundo análisis de factores, los investigadores seleccionaron 10 ítems por cada uno de los cinco factores de los CCO quedando así un instrumento con 50 ítems con un 39.70% de varianza explicada. Los coeficientes de consistencia interna alfa de Cronbach para los cinco factores de la ECCO fluctuaron entre .84 y .89, mientras que los coeficientes de división en mitades fluctuaron entre .76 y .88.

La Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT) es un instrumento desarrollado a partir de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO) de Martínez-Lugo et al. (2004). En su versión original, la ECCOCT contaba con 25 ítems que representan los cinco factores propuestos por Organ (1997), pero enfocada hacia los compañeros de trabajo (altruismo compañeros, concienciación compañeros, virtud cívica compañeros, deportividad compañeros y cortesía compañeros). Una de las ventajas de la ECCOCT es que reduce significativamente la deseabilidad social que tienen las escalas de ciudadanía organizacional cuando son en formato de autoevaluación (Rodríguez-Montalbán et al., 2014b). Los investigadores pusieron a prueba varios modelos mediante el análisis de factores confirmatorios con ecuaciones estructurales. De los análisis de las propiedades psicométricas de la ECCOCT se obtuvo una versión final de la escala con 15 ítems de los cuales cada factor (altruismo, concienciación, virtud cívica, deportividad y cortesía) quedó constituido por tres ítems cada uno con las propiedades adecuadas para ser utilizada tanto en la investigación como en la práctica profesional en Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán et al., 2014b). Los índices de consistencia interna alfa de Cronbach fluctuaron entre .75 a .85. Además, los autores realizaron análisis de correlaciones para los cinco factores de la ECCOCT donde las mismas fluctuaron entre .58 y .88.

En la presente investigación se actualizaron las propiedades psicométricas de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004). La importancia de actualizar las propiedades psicométricas se debe a la necesidad de tener instrumentos actualizados, válidos y confiables para continuar con el desarrollo de nuevas investigaciones sobre los CCO en Puerto Rico y el resto de Latinoamérica.

## Propósito del Estudio

El propósito de esta investigación consistía en analizar y actualizar las propiedades psicométricas de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) utilizando estadísticas más avanzadas a las que originalmente se utilizaron en el instrumento. Específicamente, esta investigación cuenta con cuatro objetivos principales:

1. Analizar la estructura factorial de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO) de Martínez-Lugo et al. (2004) mediante el análisis de factores confirmatorio con ecuaciones estructurales.
2. Analizar la capacidad de discriminación de los ítems de la ECCO.
3. Analizar la fiabilidad de la ECCO y sus factores mediante el índice de consistencia interna alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.
4. Analizar la validez convergente y divergente de los factores de la ECCO mediante el análisis de varianza media extraída.

## MÉTODO

### Diseño

Esta investigación tiene un diseño de estudio instrumental (Montero & León, 2007) en donde se analizaron las propiedades psicométricas de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) mediante análisis de factores confirmatorio. De esta forma se puso a prueba la estructura factorial del instrumento y se cumplieron los objetivos propuestos.

### Participantes

Para esta investigación se realizó un análisis secundario de datos de los estudios de Martínez-Lugo et al. (2004), Martínez-Lugo y Rodríguez-Sánchez (2005) y Rodríguez-Montalbán et al. (2014a) de los cuales se obtuvieron los permisos de uso para las matrices de datos por los autores. De igual manera esta investigación fue aprobada y considerada exenta por el Comité de Ética Institucional (IRB por sus siglas en inglés) de la Universidad Carlos Albizu en San Juan, Puerto Rico.

Al unir las tres matrices de datos, se seleccionaron aquellos datos donde los participantes respondieron a la totalidad del instrumento. Se obtuvo información sociodemográfica de: género, edad, preparación académica, estado civil, número de años que lleva trabajando para su organización, tipo de organización y tipo de industria ya que eran las variables sociodemográficas que coincidían en las tres matrices de datos.

La muestra final de este estudio estuvo compuesta por 934 participantes de los cuales el 62.8% indicó pertenecer al género femenino y el 37.2% al género masculino. Las edades oscilaron entre 21 a 79 años ( $M = 34.39$ ,  $DE = 11.07$ ). En cuanto a la preparación académica, el 44.9% indicó poseer un bachillerato o licenciatura. En cuanto al estado civil, el 53.3% indicó que estaba casado o que convivía con su pareja. En relación al número de años que llevaban los participantes trabajando para su organización, las mismas fluctuaron entre 1 a 57 años ( $M = 9.49$ ,  $DE = 9.31$ ). Respecto al tipo de organización, el 64.6% indicó trabajar en una empresa privada. Por último el 65.9% indicó trabajar para la industria del servicio.

### Instrumentos

Para la recopilación de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario de datos generales. En este cuestionario se solicitó a los participantes información referente al género sexual, edad, preparación académica, estado civil, número de años que lleva trabajando para su organización, tipo de organización y tipo de industria.

Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Esta escala fue desarrollada por Martínez-Lugo et al. (2004). La misma va dirigida a medir los comportamientos de ciudadanía organizacional en sus cinco factores (altruismo, concienciación, deportividad,

virtud cívica y cortesía) en un formato de autoinforme. La escala cuenta con 50 ítems que se dividen en 10 ítems por factor. El formato de respuesta para este instrumento es de tipo Likert con un anclaje de respuesta que va de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 6 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem de la escala es “Ayudo con gusto a mis compañeros de trabajo en sus tareas”.

#### Procedimientos Generales

Debido a que este estudio fue diseñado para utilizar datos secundarios, se le escribió una carta a los autores principales de los estudios de Martínez-Lugo et al. (2004), Martínez-Lugo y Rodríguez-Sánchez (2005), y Rodríguez-Montalbán et al. (2014a) para obtener el permiso de uso de las matrices de datos de sus estudios con la ECCO. Los investigadores dieron los permisos de uso y facilitaron sus matrices de datos. Para este estudio se consolidaron los datos de las tres matrices y se procedió a su posterior análisis.

#### Procedimientos para el Análisis de los Datos

El propósito principal de esta investigación era analizar las propiedades psicométricas de la ECCO. Para esto se realizaron análisis de normalidad multivariante, se desarrollaron tres modelos factoriales y se corrigieron los índices de ajuste mediante las correcciones de Satorra y Bentler (2001). En el análisis de factores confirmatorio se utilizaron las siguientes bondades de ajuste para determinar si el modelo cumple o no con un buen ajuste: raíz media cuadrática de residuales (Root Mean Square Error of Aproximation [RMSEA]) cuyo valor debe ser de .08 o menos para indicar un buen ajuste del modelo; el índice de ajuste comparativo (Comparative Fit Index [CFI]), el índice de ajuste normativo de Bontler y Bonnet (Normed Fit Index [NFI]) y el índice incremental de ajuste (Incremental Fit Index [IFI]) cuyos valores deben ser igual o mayores de .90 para demostrar un buen ajuste del modelo; y finalmente se utilizó el criterio de información de Akaike (Akaike Information Criterion [AIC]) en donde el valor menor entre los modelos

representa el modelo de mejor ajuste (Byrne, 2010). Para el modelo final se calcularon las correlaciones (puntuaciones directas y factoriales), la fiabilidad (mediante el coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta), la validez discriminante y convergente (mediante la varianza media extraída [VME]). Además, los programas estadísticos utilizados fueron los siguientes: AMOS Graphics versión 24, IBM SPSS Statistics versión 24 y R versión 3.3.3.

## RESULTADOS

### Análisis Descriptivos de los Ítems

Como parte de los análisis se obtuvieron las medias y desviaciones estándar para los 50 ítems de la ECCO para analizar las propiedades de distribución de la escala. Las medias fluctuaron entre 5.02 y 5.72, con desviaciones estándar que fluctuaron entre 0.66 y 1.32. Al calcular los estadísticos de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se evidenció que los datos no siguen una distribución normal ( $p < .001$ ). Asimismo, se analizó la normalidad multivariante de los datos utilizando las pruebas estadísticas M de Mardia, Doornik-Hansen y Henze-Zirkler (Doornik & Hansen, 2008) que tampoco evidenciaron este tipo de normalidad en la escala: M de asimetría = 1080.436,  $\chi^2(22100) = 1.69$ ,  $p < .001$ ; M de curtosis = 5052.561,  $\chi^2(1) = 2.70$ ,  $p < .001$ ; Henze-Zirkler = 5.14,  $\chi^2(1) = 8.11$ ,  $p < .001$ ; Doornik-Hansen  $\chi^2(100) = 29535.488$ ,  $p < .001$ . Al no cumplirse con la normalidad se utilizaron las correcciones de Satorra y Bentler (2001) para calcular el ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales que se pusieron a prueba.

### Análisis Factorial de la Escala

Siguiendo el objetivo principal de esta investigación, se puso a prueba la estructura factorial de la ECCO mediante análisis de factores confirmatorio con ecuaciones estructurales utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud. En este proceso se pusieron a prueba tres modelos.

El primer modelo que se puso a prueba fue un modelo base (M1) en donde los 50 ítems de la ECCO representaban un solo factor latente. Los resultados del análisis de factores confirmatorio para el M1 no mostraron un ajuste adecuado del mismo (ver Tabla 1). Ante esto, se procedió a poner a prueba un modelo de cinco factores con 10 ítems por factor (M2) como estaba diseñado originalmente en la ECCO. Este segundo modelo tampoco evidenció un ajuste adecuado del mismo (ver Tabla 1), por lo que se procedió a poner a prueba un tercer modelo (M3). El M3 se elaboró siguiendo las recomendaciones de Schumaker y Lomax (2010), que mediante un proceso interactivo se eliminaron aquellos ítems que tuviera una carga factorial menor de .65 en el M2. El proceso de eliminación de ítems se dio en siete fases: en la primera fase se eliminó un ítem por cada factor (considerando cargas factoriales menores de .65, la más baja). En esta primera fase se eliminaron los ítems 4, 16, 28, 35 y 49; en la segunda fase se eliminaron los ítems 3, 11, 26, 38 y 41; en la tercera fase se eliminaron los ítems 5, 15, 24, 40 y 48; en la cuarta fase se eliminaron los ítems 6, 14, 27, 34 y 47; en la quinta fase se eliminaron los ítems 1, 20, 22, 36 y 50; en la sexta fase se eliminaron los ítems 7, 13, 21,

39 y 46; finalmente en la séptima fase se eliminaron los ítems 8, 18, 25, 37 y 45. Esto dejó un modelo final (M3) de cinco factores con tres ítems en cada factor (ver Figura 1) con un ajuste adecuado del mismo,  $\chi^2 = 431.74$  (80)  $p < .001$ , RMSEA = .07, CFI = .94, NFI = .93, IFI = .94, AIC = 511.74,  $\chi^2_{\text{corregido}} = 305.76$  (80)  $p < .001$ , CFI<sub>corregido</sub> = .96, NFI<sub>corregido</sub> = .96, IFI<sub>corregido</sub> = .96, AIC<sub>corregido</sub> = 435.41. Estos índices cumplen con lo que Satorra y Blenter (2001) consideran como niveles aceptables. Con la eliminación de ítems, el modelo se fue ajustando hasta lograr el mejor ajuste entre los tres modelos evidenciado por los valores de AIC y AIC<sub>corregido</sub> para los tres modelos presentados (ver Tabla 1). Además, al examinar los ítems sobrevivientes se pudo corroborar que cada uno de ellos cumple adecuadamente con la construcción teórica que representa a cada uno de los factores de los CCO. Esta evaluación es importante para que se mantenga la validez del contenido de los ítems en sus respectivos factores, sin que se pierdan elementos importantes o que queden fuera debido al análisis estadístico. En la Figura 1 se muestra la versión final de la ECCO.

TABLA 1.

Bondades de ajuste para los modelos de análisis de factores confirmatorios de la ECCO.

Modelo	$\chi^2$	$\chi^2_{\text{corr}}$	GL	RMSEA	CFI	CFI <sub>corr</sub>	NFI	NFI <sub>corr</sub>	IFI	IFI <sub>corr</sub>	AIC	AIC <sub>corr</sub>	$\Delta$ AIC <sub>corr</sub> comparado con M3	$\Delta$ RMSEA comparado con M3
M1	7543.83	4074.26	1175	.08	.73	.76	.69	.43	.73	.76	7743.83	7568.08	7132.67	.01
M2	5832.30	3046.51	1165	.07	.80	.81	.76	.56	.80	.81	6052.30	5650.83	5215.42	.00
M3	431.74	305.76	80	.07	.94	.96	.93	.96	.94	.96	511.74	435.41		

Nota. M1 = Modelo Base unifactorial; M2 = Modelo de cinco factores con 10 ítems por factor; M3 = Modelo de cinco factores con tres ítems por factor (modelo final);  $\chi^2$  = chi cuadrado;  $\chi^2_{\text{corr}}$  = chi cuadrado corregido; GL = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error Approximation; CFI = Comparative Fit Index; CFI<sub>corr</sub> = Comparative Fit Index corregido; NFI = Normed Fit Index; NFI<sub>corr</sub> = Normed Fit Index corregido; IFI = Incremental Fit Index; IFI<sub>corr</sub> = Incremental Fit Index corregido; AIC = Akaike Information Criterion;  $\Delta$ AIC = Cambio en el AIC comparado con M3;  $\Delta$ RMSEA = Cambio en RMSEA comparado con M3; Todos los estadísticos  $\chi^2$  y  $\chi^2_{\text{corr}}$  son significativos  $p < .001$ .

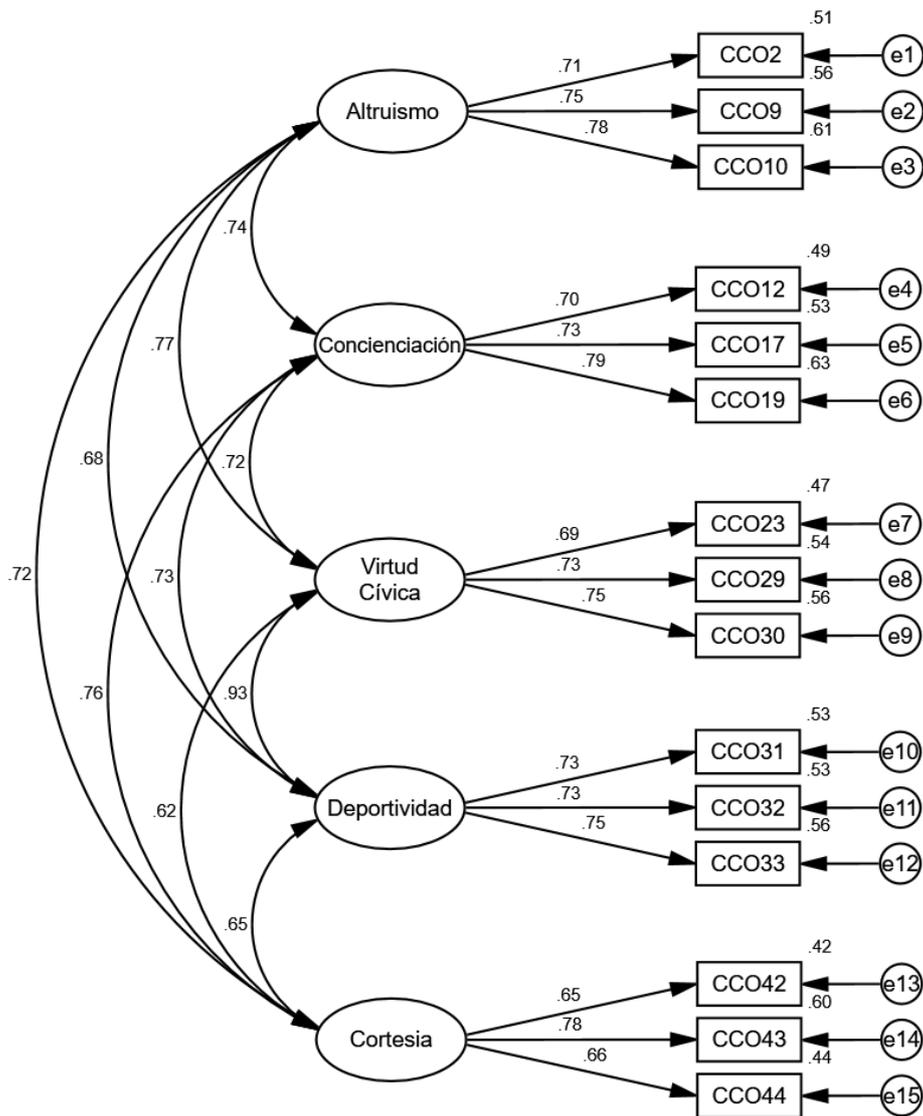


FIGURA 1. Modelo final de la ECCO (M3).

Siguiendo las recomendaciones propuestas por Schumacker y Lomax (2010) se utilizó el AIC para la comparación de los modelos de ecuaciones estructurales ya que los valores de  $\chi^2$  fueron estadísticamente significativos. Como los datos no siguieron una distribución normal, se utilizó la corrección de Satorra y Bentler (2001) del AIC para comparar los tres modelos. Ante esto, el M3 presentó un índice menor ( $AIC_{corr} = 435.41$ ) que los otros dos modelos (ver  $\Delta AIC_{corr}$  en la Tabla 1).

#### Análisis de los Ítems

Se analizó la discriminación de los 15 ítems de la versión final de la ECCO (M3) mediante el índice de correlación ítem total. La discriminación de los ítems oscilaron entre .51 y .67. Asimismo la varianza explicada de los factores en los ítems osciló entre .37 y .54 (véase Tabla 2). Los índices de discriminación en la versión final de la ECCO (M3) están por encima del valor mínimo recomendado de .30 (Field, 2018; Kline, 2005).

TABLA 2.  
Índices de discriminación y varianza explicada de los ítems en la versión final de la ECCO.

Ítems	Índice de discriminación	R <sup>2</sup>
1. Ayudo con gusto a mis compañeros de trabajo en sus tareas.	.62	.47
2. Comparto mis conocimientos y experiencia para sacar adelante esta organización.	.61	.50
3. Cuando el trabajo se dificulta, me gusta cooperar con mis compañeros.	.62	.52
4. Me esmero en mi trabajo para mantener los estándares de calidad.	.64	.46
5. Sigo las normas de la organización porque me gusta servir bien.	.59	.48
6. Respeto las normas organizacionales.	.62	.54
7. Soy un representante de mi organización donde quiera que esté.	.61	.43
8. Trabajo lo mejor posible, porque esta organización se lo merece.	.64	.49
9. Fomento el que todos en esta organización nos sintamos como una gran familia.	.67	.50
10. Me enfoco más en los aspectos positivos de mi trabajo, que en los negativos.	.62	.47
11. Los problemas que surgen en mi trabajo no son un obstáculo, sino un reto para mejorar.	.64	.47
12. Me siento a gusto cuando estoy en mi área de trabajo.	.65	.49
13. Cuando tengo duda en cómo realizar una tarea que pueda afectar al grupo, lo consulto primero con el supervisor.	.51	.38
14. Cuando tengo duda en cómo realizar una tarea que afecta a algunos de mis compañeros, los consulto antes.	.57	.47
15. Antes de comenzar un proyecto que afecta a mi grupo, les comunico lo que pienso hacer.	.54	.37

Nota. R<sup>2</sup> = Varianza explicada; Ítems del 1 al 3 = Altruismo; Ítems del 4 al 6 = Concienciación; Ítems del 7 al 9 = Virtud Cívica; Ítems del 10 al 12 = Deportividad; Ítems del 13 al 15 = Cortesía.

#### Análisis de Fiabilidad

Como parte de los objetivos de esta investigación se analizó la confiabilidad y la fiabilidad compuesta para la versión final de cinco factores de la ECCO. Los valores Alfa de Cronbach fueron adecuados para los factores de la ECCO fluctuaron entre .73 y .79. En cuanto a la fiabilidad compuesta de los factores, los mismos demostraron valores adecuados que fluctuaron entre .74 y .79 (ver Tabla 3).

#### Análisis de Validez Convergente y Discriminante

Se analizó la validez convergente y discriminante mediante la Varianza Media Extraída (VME), lo que mide el promedio de

varianza explicada por el constructo en los ítems. Valores altos en la VME indica que la varianza de error es menor. Fornell y Larcker (1981) indican que la varianza compartida entre dos factores siempre es menor a la varianza explicada, haciendo que se cumpla con el criterio de validez discriminante. Los valores obtenidos de la VME de los factores de la ECCO en su versión final (M3) fluctuaron entre .51 y .55 (ver Tabla 3). Fornell y Larcker (1981) consideran que estos valores deben ser igual o mayor de .50 para ser considerados aceptables. Además, se analizó la relación entre los factores de la ECCO mediante la correlación *r* de Pearson. Las correlaciones entre los factores fluctuaron entre .48 y .72 (ver Tabla 3).

TABLA 3.

Medias, desviaciones estándar, alfas, fiabilidad compuesta, varianza media extraída y correlaciones (n = 934).

	M	DE	$\alpha$	FC	VME	1	2	3	4	5
1. Altruismo	5.56	.72	.79	.74	.55	-	.74	.77	.68	.72
2. Concienciación	5.69	.57	.78	.79	.55	.60	-	.72	.73	.76
3. Virtud Cívica	5.27	.92	.77	.77	.52	.60	.57	-	.93	.62
4. Deportividad	5.34	.84	.78	.78	.54	.54	.59	.72	-	.65
5. Cortesía	5.59	.66	.73	.74	.51	.57	.60	.48	.50	-

Nota. M = media; DE = desviación estándar;  $\alpha$  = alfa de cronbach; FC = fiabilidad compuesta; VME = varianza media extraída. Todas las correlaciones fueron significativas a  $p < .001$ . Los valores sobre la diagonal representan las correlaciones entre los factores latentes, mientras que los valores por debajo de la diagonal representan las correlaciones de las puntuaciones directas.

## DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación era analizar las propiedades psicométricas de la ECCO en una muestra de empleados en Puerto Rico. Los resultados de los análisis demostraron que la versión de 15 ítems de la ECCO (M3) replica los cinco factores propuestos por Organ (1988): altruismo, concienciación, virtud cívica, deportividad y cortesía. Cada una de sus escalas mide de forma confiable un factor particular del constructo, sin que haya redundancia con los otros factores. Los resultados obtenidos evidencian que la versión final de la ECCO de 15 ítems posee las propiedades psicométricas adecuadas para medir los comportamientos de ciudadanía organizacional en los distintos contextos laborales en Puerto Rico. Estos resultados son comparables con los obtenidos en otros estudios donde se han desarrollado instrumentos para medir los CCO desde la perspectiva de cinco factores de Organ (1988) tanto en Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán, et al., 2014b; Rosario-Hernández & Rovira-Millán, 2004) como en otras partes del mundo como Estados Unidos (e.g. Konovsky & Organ, 1996; Podsakoff et al., 1990), Bélgica (e.g. Lievens & Anseel, 2004), y Malasia (e.g. Lo & Ramayah, 2009).

## Implicaciones Teóricas

En este estudio logramos actualizar y conocer las propiedades psicométricas de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) a profundidad a la vez que confirmamos la estructura de cinco factores de los CCO (altruismo, concienciación, virtud cívica, deportividad y cortesía). Estos hallazgos robustecen la teoría de los cinco factores de los CCO desarrollada por Organ (1988) en el contexto puertorriqueño. A su vez, esta investigación provee evidencia del sustento teórico de la validez de constructo del instrumento desarrollado en Puerto Rico. Además, nos ayuda a comprender que en el contexto laboral de donde se obtuvo la muestra en Puerto Rico se manifiestan estos cinco factores que representan a los comportamientos de ciudadanía organizacional. De esta manera, se abre paso al desarrollo de nuevos estudios sobre los CCO para su avance teórico en el contexto laboral de Puerto Rico, así como el desarrollo de investigaciones transculturales sobre estos comportamientos a través de Latinoamérica y el resto del Mundo ya que estos comportamientos se pueden ver influenciados por los valores y normas culturales (Coyne & Ong, 2007).

### Implicaciones Prácticas

La versión final de 15 ítems de la ECCO puede ser utilizada tanto para el desarrollo de nuevas investigaciones sobre los CCO al igual que como instrumento de diagnóstico organizacional en los distintos escenarios laborales de Puerto Rico. Esta escala cuenta con excelentes propiedades psicométricas que confirman que es un instrumento que puede ser utilizado en investigaciones y en las organizaciones de Puerto Rico. Además, el lenguaje sencillo y la estructura de cinco factores con tres ítems por factor, hace de la ECCO una escala de fácil administración y evaluación.

### Uso de la escala

La versión de 15 ítems de la ECCO se distribuyen en cinco factores (tres ítems por cada factor) que se sustentan en los cinco factores de los comportamientos de ciudadanía organizacional propuestos por Organ (1998). Las puntuaciones de la escala deben ser calculadas por cada factor. Cada factor cuenta con tres ítems que se contestan en un anclaje de respuesta que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Para obtener la puntuación media por factor se debe sumar el valor obtenido por cada uno de los ítems y luego el resultado obtenido debe ser dividido entre tres. El cálculo de las puntuaciones de los factores de la escala de esta forma, nos brinda una puntuación promedio en el mismo anclaje de respuesta de la ECCO. Las puntuaciones promedio pueden fluctuar entre 1 a 6.

### Limitaciones y Fortalezas

Como parte de las limitaciones de esta investigación se puede mencionar que la muestra de la misma fue extraída de tres estudios sobre los CCO y analizada mediante el análisis secundario de datos. Sin embargo, la muestra del estudio fue amplia y heterogénea. Otra limitación radica en que el muestreo de los tres estudios originales fueron por disponibilidad, lo que no permite generalizaciones más allá de los resultados

obtenidos de la muestra. A pesar de ello, fue posible replicar el modelo de cinco factores por lo que se robustece la teoría de cinco factores de Organ (1988), proveyendo evidencia teórica y empírica sobre la estructura factorial de la escala. Por último, este estudio ha realizado un análisis exhaustivo de las propiedades psicométricas de la ECCO lo que evidencia sus buenas cualidades psicométricas.

### Futuros Estudios

En base a las limitaciones del estudio se recomienda replicar la investigación utilizando un muestreo probabilístico en diferentes industrias laborales para examinar si se mantienen los resultados o cambian. Además, se recomienda la utilización de la versión de 15 ítems de la ECCO para el desarrollo de investigaciones sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional en Puerto Rico. Los futuros estudios pueden enfocarse en analizar la percepción de empleados y supervisores sobre las conductas de ciudadanía, para determinar si estas son parte de lo que se espera que realice el empleado en su lugar de trabajo. Esto contribuiría al desarrollo teórico y práctico sobre estos comportamientos y sus manifestaciones en el contexto laboral puertorriqueño. También se recomienda analizar las propiedades psicométricas del instrumento en otros contextos culturales de habla hispana.

### Conclusiones Generales

El mundo laboral cuenta con una diversidad de retos que se manifiestan diariamente. Los comportamientos de ciudadanía organizacional contribuyen a que las organizaciones sobrepasen estos retos. Por lo tanto, estos comportamientos deben ser estudiados y medidos por instrumentos válidos y confiables. En este estudio, logramos analizar la estructura factorial de la ECCO (Martínez-Lugo et al., 2004) y obtuvimos una versión mejorada de la misma con excelentes propiedades psicométricas. De este modo proveemos un instrumento

robusto para medir los comportamientos de ciudadanía organizacional, y por ende promover a través de estas conductas el funcionamiento efectivo de las organizaciones en Puerto Rico y Latinoamérica.

Financiamiento: La presente investigación no fue financiada por alguna entidad ni patrocinador.

Conflicto de intereses: No existen conflicto de intereses de parte de los autores de la investigación.

Aprobación IRB: Esta investigación fue aprobada y clasificada como Exenta por la Junta Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación de la Universidad Carlos Albizu.

Consentimiento Informado: Los participantes de los estudios originales de los cuales se extrajeron los datos para este estudio recibieron una hoja de consentimiento informado antes de participar en los mismos.

#### REFERENCIAS

- Anusic, I., & Schimmack, U. (2016). Stability and change of personality traits, self-esteem, and well-being: Introducing the meta-analytic stability and change model of retest correlations. *Journal of Personality and Social Psychology, 110*(5), 766–781. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000066>
- 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.
- Bolino, M. C., Hsiung, H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'! Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Apply Psychology, 100*(1), 56-74. Doi: 10.1037/a0037583
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Structural equation modeling* (2nd ed.). Doi: 10.4324/9781410600219
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 149*(4), 474-494.
- Clark, O. L., Zickar, M. J., & Jex, S. M. (2014). Role definition as a moderator of the relationship between safety climate and organizational citizenship behavior among hospital nurses. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 101–110.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25-44.
- Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management, 18*(6), 1085-1097. Doi: 10.1080/09585190701321831
- Dávila de León, M. C., & Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 16*(1), 35–48.
- Doornik, J. A. and Hansen, H. (2008). An omnibus test for univariate and multivariate normality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 70*, 927–939. doi:10.1111/j.1468-0084.2008.00537.x
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A., & Penner, L. A. (2006). *The social psychology of pro- social behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2015). Going above and beyond for implementation: The development and

- validity testing of the Implementation Citizenship Behavior Scale (ICBS). *Implementation Science*, 10, 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0255-8>
- Fahr, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5<sup>th</sup> ed.)*. London, UK: SAGE Publications.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383–398.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.
- Hui, C., Lam, S. S., & Law, K. K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828.
- Kline, T. J. B. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215–224.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379-391. Doi: 10.1037/apl0000071.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., Lin, S., & Chang, C. (2018). The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 197-213. Doi: 10.1037/apl0000346
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299–306. Doi: 10.1348/0963179041752727
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464–484. Doi: 10.1002/job.709
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48–55. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n1p48>
- Martínez-Lugo, M., & Rodríguez-Sánchez, M. (noviembre, 2005). *Comportamientos de ciudadanía organizacional, inteligencia emocional y el comportamiento grupal en el lugar de trabajo*. Ponencia presentada en la 52da Convención Anual de la APPR, San Juan, Puerto Rico.
- Martínez-Lugo, M., Miranda, S., Santiago, I., Donate, J., Benítez, E., Clavell, A., González, E., & Pagán, A. (noviembre, 2004). *Desarrollo de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional (ECCO)*. Cartel presentado en la 51era Convención Anual de la APPR, Ponce, Puerto Rico.

- Methot, J. R., Lepak, D., Shipp, A. J., & Boswell, W. R. (2017). Good citizen interrupted: Calibrating a temporal theory of citizenship behavior. *Academy of Management Review*, 42(1), 10–31. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0415>
- Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Nadeem, S., & Haider, A. (2015). The relationship between emotional intelligence (EI) and organizational citizenship Behaviour (OCB): The moderating role of Islamic work ethics (IWE). *ASEAN Journal of Psychiatry*, 16(1), 1–11.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465–478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Penner, L. A., Midili, A., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 111-131.
- Phipps, S. T. A., Prieto, L. C., & Deis, M. H. (2015). The role of personality in organizational citizenship behavior: Introducing counterproductive work behavior and integrating impression management as a moderating factor. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 176–196.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122–141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *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.
- Quintana-Rondón, R. (2011). *El comportamiento de ciudadanía organizacional y su relación con la personalidad resistente y el clima de trabajo en una muestra de personal de enfermería (Tesis doctoral)*. Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Salanova-Soria, M. (2014a). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961–974. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPS Y13-3.joet>
- Rodríguez-Montalbán, R., Sánchez-Cardona, I., & Martínez-Lugo, M. (2014b). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de

- trabajo (ECCOCT) en un grupo de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(1), 30–49.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira-Millán, L. (2004). Desarrollo y validación de la escala de ciudadanía organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507-514. doi:10.1007/BF02296192
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd Ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Smith, A., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Taghinezhad, F., Safavi, M., Raiesifar, A., & Yahyavi, S. H. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian nurses: A multicenter study. *BioMed Central Research Notes*, 8, 1–8. <https://doi.org/10.1186/s13104-015-1505-1>
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 6, 97-105.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *The Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789–796.
- Titrek, O., Polatcan, M., Zafer-Gunes, D., & Sezen, G. (2014). The relationship among emotional intelligence (EQ), organizational justice (OJ), organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research*, 6(1), 213–220. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2014/6-1/B.30>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 115–147. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9237-1>
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.