



Mediación de la identidad organizacional: Entre la autonomía laboral y el comportamiento ciudadano organizacional.

Wilmer Sánchez Álvarez
Jenny Marcela Suarez Escobar

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magister en Administración

Asesor:
PhD Alejandro Sanín Posada

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2021

Cita	(Sánchez Álvarez & Suárez Escobar, 2021)
Referencia	Sánchez Álvarez, W. & Suárez Escobar, J. M. (2021). Mediación de la identidad organizacional : entre la autonomía laboral y el comportamiento ciudadano organizacional [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: M.Sc. John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el efecto indirecto de la autonomía laboral sobre el comportamiento ciudadano organizacional por vía de la identidad organizacional en empleados del sector público de veinte alcaldías del Valle de Aburrá y del Oriente en Antioquia Colombia, donde se encuestó a 489 empleados de carrera administrativa y provisionalidad, con el fin de comprender el proceso psicológico que explica cómo el ofrecer autonomía puede impactar en la manifestación de comportamientos de ciudadanía organizacional, los cuales son altamente demandados en este tipo de empleados. Para analizar la mediación se utilizó el Process, que es una macro que estima efectos directos e indirectos en modelos de mediadores únicos y múltiples y hace modelos de análisis a partir de rutas de regresión logística.

Los resultados del estudio muestran que la identidad organizacional media parcialmente la relación entre la autonomía laboral y el comportamiento ciudadano organizacional, donde se puede colegir que la identidad organizacional no es la única variable que explica esa relación. Al finalizar se discuten las implicaciones de los hallazgos.

Palabras claves: Autonomía laboral, Identidad organizacional, Comportamiento de ciudadanía organizacional, empleado público, entidades públicas.

Introducción

Las entidades públicas, tienen un carácter esencial en el trámite de reclamos y demandas sociales, entendidas como un conjunto de solicitudes o exigencias que buscan una respuesta frente a procederes, juicios, actitudes y acceso a bienes considerados desde intereses públicos (Alvarez & Chica, 2008). Para dar una respuesta efectiva a estas demandas, dichas entidades cuentan con un sistema administrativo, jurídico y organizacional reglado, que orienta su accionar y, por ende, el comportamiento de quienes fungen como empleados públicos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

La categoría de empleado público está establecida en el artículo 123 de la Constitución Política de Colombia y sus denominaciones, reclutamiento, selección, retención, desvinculación y evaluación de su desempeño están reglamentadas en la ley 909 de 2004 y decretos reglamentarios (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005, 2008, 2009, 2015). En tal sentido, por ser los empleados públicos de las entidades territoriales los encargados de ejecutar la misión del Estado y por tener constantes demandas de la sociedad respecto a su productividad y eficiencia, dado a que

sus acciones y decisiones tienen consecuencias en la vida de la ciudadanía y sus formas de organización de manera directa e indirecta, es que se considera su actuar como parte constitutiva de las relaciones entre los distintos agentes económicos y sociales (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

Según las implicaciones que tiene el rol del servidor público en nuestra sociedad, es importante analizar algunos aspectos que pueden o no facilitar de forma eficiente su respuesta a los reclamos, demandas sociales y sus motivaciones para hacer parte de estas organizaciones. Al respecto, la encuesta de cultura política realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019) reveló que solo el 23,9% de las personas mayores de 18 años en Colombia, confían en las entidades públicas territoriales o sus actores, y solo el 19% de la población realizó tramites en dichas entidades en el último año. Esta situación denota que el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios de la Administración Pública, tal como lo establece el decreto 2623 del 13 de julio de 2009 “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”

no es percibida como tal y existe poca confianza en ellos.

Respecto a la encuesta sobre ambiente y desempeño organizacional realizada por el (DANE, 2019), a empleados públicos del orden nacional, se evidenció que las razones que tienen para permanecer en sus entidades, son la estabilidad laboral (51,8%), seguido de la vocación por el servicio público (19,0%); es decir, que a pesar de existir una expectativa de parte de la ciudadanía de recibir de los empleados un buen servicio y compromiso frente a sus responsabilidades, prima la estabilidad laboral como principal motivador más que la vocación por servir. Entre las razones que menos los motivan para permanecer en la entidad está la asignación salarial (3,9%), y los incentivos y reconocimientos laborales (1,9%).

Como se puede observar, el hecho de que los empleados públicos permanezcan en las entidades por razones de estabilidad más que por motivaciones intrínsecas; que no exista una confianza por parte de la ciudadanía sobre calidad y forma de respuesta ante sus demandas sociales y que haya poco reconocimiento e incentivos laborales de parte de las entidades para mejorar su accionar, nos permite identificar la necesidad de estudiar factores que contribuyan a aumentar su orientación al

servicio y productividad, brindando elementos de gestión del talento humano a los responsables del área y contribuir a mejorar el factor de reconocimiento en los ámbitos donde éste se involucra.

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente que se exploren variables que pueden afectar la estabilidad y compromiso del empleado público. Dentro de estas variables se ha encontrado que las que pueden hacerlo son: la autonomía laboral, la identidad organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional.

Al respecto la investigación ha encontrado que, estas variables, inciden directamente sobre el desempeño y estabilidad de los empleados (Chandra Sekhar, 2011; Commer et al., 2019; Lopes et al., 2014; Park et al., 2010; Yang et al., 2017).

Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO)

El término comportamiento ciudadano organizacional (CCO) está definido como el “Comportamiento extra rol discrecional destinado a ayudar a otros en la organización o para demostrar conciencia en apoyo de la misma”.(Borman & Motowidlo, 1997 p.100).

Desde la propuesta Organ (2009), el Comportamiento Ciudadano Organizacional,

en su evolución conceptual, se le ha entendido como un comportamiento discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formales que promueve el buen funcionamiento de la organización y que posibilita el sentido de pertenencia. En la literatura se ha encontrado que el CCO tiene relaciones multidimensionales y multicausales. (García et al., 2017; Tigani Xenia, 2020; Vera & Gálvez, 2016; Yang et al., 2017).

Es importante señalar que el CCO tiene dos formas de presentarse en la organización (Dovidio et al., 2013): (1) CCO dirigido a las personas (CCOI): Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización (por ejemplo, ayudar a un compañero con un trabajo concreto); y (2) CCO dirigido a la organización (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma.

Para los propósitos de esta investigación, el enfoque va dirigido hacia los cinco factores del CCO que componen el constructo, a saber: 1) altruismo, 2) virtud cívica, 3) deportividad, 4) cortesía y 5) rectitud (Organ, 1988).

El altruismo incluye los comportamientos espontáneos de ayudar a

los compañeros de trabajo en sus tareas, la virtud cívica se refiere a la participación e involucración con la vida organizacional, 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”, la cortesía implica el consultar con otros colegas de trabajo antes de tomar decisiones que puedan afectar sus trabajos, la rectitud consiste en asistir al trabajo y cumplir con las políticas organizacionales.

Cada uno de estos elementos tienen una característica esencial en el quehacer de los empleados públicos, porque involucran conductas tendientes a la prestación del servicio y la consecución de la finalidad del Estado, que es entre otros aspectos, facilitar unas mejores condiciones de vida a la población.

De acuerdo con lo anterior, se espera que sus empleados tengan un mayor compromiso y proyección a la sociedad, dadas las características de sus funciones y puestos de trabajo, por lo que el CCO es una variable que tiende a diferenciar los roles y calidad del servicio.

Identidad Organizacional

La Teoría de la identidad organizacional definida como “el conjunto de características de una organización que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables de ésta” (Whetten, 2006 p.220), es decir, lo que piensan y sienten cada uno de ellos sobre su lugar de trabajo, y esto se deriva de percepciones individuales donde se crean imágenes cognitivas a cerca de la organización. Según (Sainsaulieu, 2009 p.252) “los individuos construyen su identidad a partir de sus experiencias personales, pero también a partir de las relaciones sociales fuera y dentro de la organización”, esta identificación impulsa a los miembros a tener un comportamiento coherente con la percepción que tienen de ella.

Un elemento clave de la identidad es el sentido de pertenencia, que alude a la creación de patrones sociales y vínculos psicológicos entre un individuo y una organización (Moreno & Aldana, 2016), que, en cierta medida, se presupone, incentiva la proactividad y disminuye la resistencia al cambio en beneficio de la organización (Bravo et al., 2017).

Este concepto, es de suma importancia para la gestión de las organizaciones, ya que, se tiene como premisa que su plataforma estratégica

(valores, principios, objetivos, misión, visión y políticas) deben ser interiorizadas y compartidas por los empleados, es decir, debe existir una identificación con ellas para una mayor competitividad y generación de valor (Currás Pérez, 2010).

En tal sentido, en la medida en que exista una valoración por la organización y consecuentemente sentido de pertenencia y deseo de permanecer en ella, se va consolidando una imagen positiva de ésta (Duque & Carvajal, 2015)

En las organizaciones públicas, los factores de identidad son una variable muy importante porque, por lo general, son de mayor visibilización para la ciudadanía, dado a que sus acciones y decisiones los afectan (positiva o negativamente) en sus dimensiones de intervención (social, económico, ambiental, cultural, entre otros) por lo que sus empleados requieren un mayor sentido de servicio (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017)-

Autonomía Laboral

De acuerdo con (Gagné & Deci, 2005 p. 338) “la autonomía es el factor socio-contextual más importante para predecir la identificación e integración, y por lo tanto, el comportamiento autónomo” y con (Hackman & Oldham, 1975 p.162) como “el grado en

que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia, y discreción para el individuo al programar el trabajo y determinar los procedimientos para llevarlo a cabo”, es la medida en que los individuos tienen discreción sobre cuándo, dónde y cómo hacer su trabajo.

Se ha demostrado que los entornos de trabajo que satisfacen la necesidad de autonomía mejoran la motivación intrínseca de los trabajadores y su identificación con los objetivos de la organización (Lopes et al., 2014) lo que a su vez produce un alto rendimiento, es decir, de comportarse de acuerdo con sus valores y objetivos, teniendo la posibilidad de relacionarlos y afianzar su compromiso con la organización.

Trabajar en entornos que promueven la autonomía, la oportunidad de realizar elecciones, hacer mejoras de trabajo y realizar tareas por sí mismo, hace que los empleados experimenten su trabajo como interesante y satisfactorio (Malinowska et al., 2018). Por ello, la importancia de esta variable en cualquier organización, ya que además aporta a mejorar la autoestima y bienestar de las personas (Lopes et al., 2014), conllevando a mejores niveles de creatividad y calidad de las relaciones personales y laborales.

Establecer demasiados controles en un puesto de trabajo impide que las personas desarrollen iniciativa y sentido a su rol, lo que de acuerdo con los conceptos antes mencionados, no permite una orientación hacia objetivos prosociales característicos de las funciones públicas, máxime si se tiene en cuenta que la autonomía puede ser muy beneficiosa para algunos cargos y personas (Kuvaas et al., 2016), ya que, entre mayor formación y responsabilidades administrativas tengan, mayor será la sensación y demanda de discreción en su trabajo.

Relación entre Autonomía Laboral y CCO.

Una variable en la que se encontró relación directa con el CCO es la Autonomía laboral (Yang et al., 2017), dado a que las personas que tienen más discreción en sus trabajos tendrán más probabilidades de participar en comportamientos de ciudadanía (Morgeson et al., 2005).

Cuando un miembro de la organización siente que se le ha otorgado esa libertad o el control para realizar sus tareas puede percibir que sus aportes son reconocidos y tener mayor empoderamiento de su rol y, por ende, querer dar más de sí mismo para el cumplimiento de los objetivos. Basados en el principio de reciprocidad, la

teoría del intercambio social afirma que las personas devuelven proporcionalmente lo que han recibido de la otra parte (Brockner et al., 2004). Aplicado al ambiente de trabajo, esta teoría predice que los empleados sentirán la obligación de corresponder el apoyo que reciben de la organización (Cohen & Keren, 2008). Como una forma de corresponder el apoyo de la organización, los empleados podrían participar más fácilmente en CCO (Eisenberger et al., 2001); De esta manera se estaría dando esa relación causal entre la Autonomía Laboral y CCO.

Sin embargo, una investigación encontró una relación directa no significativa entre estas dos variables (Chiu & Chen, 2005). Por lo tanto, estos resultados sugieren explorar una posible variable mediadora entre la Autonomía Laboral como variable independiente y el CCO como variable dependiente, con el fin de probar o no que exista una relación directa más significativa entre las variables.

Identidad Organizacional como mediadora

En esta investigación, la identidad organizacional juega un papel clave para explicar los factores que determinan que un empleado a partir de tener autonomía en su puesto de trabajo, y una percepción positiva de su organización, adquiera o adopte nuevos

comportamientos al interior de ella, tales como los extra rol o CCO, dado que los empleados que se sienten satisfechos con su trabajo y con sentido de pertenencia hacia la organización a la que pertenecen, pueden ejecutar actividades que no hacen parte de sus funciones pero que les representa motivaciones intrínsecas para la cooperación con otros.

Las entidades del sector público, a pesar de contar con un capital social, económico y cultural importante, en ocasiones son tomadas como lo contrario a ella, es decir, como escenarios de paso donde se deben aprovechar sus recursos para beneficio personal, contradiciendo la filosofía y sentido de acción de éstas, la cual establece que cuando hay identidad con la organización a la que se pertenece, se desligan de los intereses personales para beneficio de la organización.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el efecto de la autonomía laboral sobre el comportamiento ciudadano organizacional, por vía de la identidad organizacional en empleados del sector público?

Hipótesis

H1: La autonomía laboral se relaciona con los niveles de CCO.

H2: La identidad organizacional predice el CCO.

H3: La identidad organizacional media totalmente las relaciones entre autonomía laboral y el comportamiento ciudadano organizacional.

La relación entre estas variables es posible desde los supuestos teóricos; sin embargo, es necesario generar evidencia empírica que permita su comprobación.

Método

Se trata de una investigación de alcance explicativo, de corte transversal, no experimental, y de enfoque tipo cuantitativo.

Muestra

El estudio se realizó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, con 489 empleados públicos de veinte entidades territoriales de las cuales nueve son de Valle de Aburrá y once del Oriente del Departamento de Antioquia (Colombia):

Alcaldía Municipal a la que pertenece			
	%		%
Medellín	41,9	Sabaneta	2,7
Envigado	12,7	La Ceja	1,4
Bello	8	El Retiro	1,2
Copacabana	6,3	Guarne	1
Itagüí	4,5	Sonsón	1
Barbosa	3,9	Carmen de Viboral	1
Rionegro	3,5	Argelia	0,4
Girardota	3,3	La Unión	0,4

Marinilla	3,3	Nariño	0,4
La Estrella	2,7	Abejorral	0,2

Respecto al tipo de contratación, el 44,8% tienen una vinculación en provisionalidad y el 55,2% pertenecen a carrera administrativa. El 54% de los participantes son mujeres, el 45,8% son hombres y 0,2% prefirió no decir. En cuanto a su nivel de escolaridad, el 3,9% son bachilleres, 11,7% Técnicos, 12,9% Tecnólogos, 23,9% Profesionales, 33,5% Especialistas, 13,5% Magíster y el 0,6% Doctores Phd. De acuerdo con el nivel del cargo respecto a la vinculación del total de los encuestados se encontró que el 37,4% son del nivel técnico, el 42,7% Profesional, el 9,8% profesional especializado, 4,1% Asesor y el 5,9% Directivos. En la edad de los encuestados el 19,9% está entre 22 a 33 años, el 66,1% entre 34 y 55 años y el 18% es mayor de 56 años. En cuanto al tiempo de vinculación se encontró que el 65,5% de los encuestados llevan entre 6 a 103 meses, el 21,5% lleva entre 104 y 298 meses, y el 12,8% más de 299 meses.

Instrumentos de medición

Escala de CCO (comportamiento ciudadano organizacional): Se utilizó la escala validada y adaptada por (Rosario-Rodríguez et al., 2017) para Latinoamérica, la cual mide el CCO a través de 15 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 6 puntos,

que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo), un ejemplo de ítem es: “Ayudo con gusto a mis compañeros de trabajo en sus tareas”.

Autonomía laboral: Se utilizó la subescala de autonomía del Cuestionario Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) en su versión en idioma español validada para Colombia (Bayona et al., 2015). La cual consta de 9 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 4 puntos, donde 1 es muy en desacuerdo y 4 es muy de acuerdo, con ítems, como por ejemplo “El trabajo me permite planificar cómo hacer mis tareas”. El cuestionario se clasifica por 3 dimensiones diseñadas para medir la “autonomía en la organización del trabajo, autonomía en la toma de decisiones y autonomía en los métodos utilizados en el trabajo”.

Identidad organizacional: Se midió con la adaptación española de la escala de identificación grupal de Tarrant (2002), donde se reemplazó la palabra grupo por empresa, debido a que se comprende que una organización es un grupo de personas lo cual hace que para el participante sea mejor comprendido sin cambiar el sentido del instrumento (Bolaños & Franco, 2017); el cuestionario consta de 13 ítems y se mide en una escala tipo Likert de 4 puntos, donde 1 es

muy en desacuerdo y 4 es muy de acuerdo, un ejemplo de ítem es: “Esta empresa es importante para mí” Para la validez de este cuestionario en Colombia, se realizó una prueba piloto aprobada por un juez experto de una universidad privada de la ciudad de Cali, (Bolaños & Franco, 2017).

Procedimiento

Para la realización de las encuestas, se envió el formulario a cada una de las alcaldías del Valle de Aburrá, con el fin de informarlas de la finalidad de la investigación; resaltando que una de ellas, nos expresó su desacuerdo en la aplicación de la misma; luego se envió la encuesta a cada uno de los funcionarios, cuya base de datos fue obtenida directamente de los directorios de las páginas web de cada entidad; en el caso de los once Municipios del oriente de Antioquia, se envió la encuesta directamente a los empleados. El 100% de los encuestados, respondieron el instrumento de manera virtual; de 4.997 correos electrónicos enviados, respondieron 514 empleados equivalente al 10,3%, de éstos, el 95,1% (489) decidieron participar y el 4,9% (25) no.

Análisis de datos

El tratamiento estadístico de los datos se realizó siguiendo las recomendaciones de (Ali Memon et al., 2018), donde se verificó

las hipótesis de mediación de las variables, con el programa estadístico Process by Hayes que es una macro que estima efectos directos e indirectos en modelos de mediadores únicos y múltiples y hace análisis a partir de rutas de regresión logística y permite estimar un intervalo de confianza para los modelos con efectos indirectos, sobre la base de la distribución obtenida con el método bootstrapping el cual se considera el mejor método para detectar la mediación (Ali Memon et al., 2018).

Adicionalmente se realizaron los análisis descriptivos, correlacionales usando el coeficiente de correlación de Pearson y de fiabilidad alfa de Crombach.

Condiciones éticas

	α	M	DE	1	2	3
1 Autonomía Laboral	0,95	27,07	7,21	-		
2 Identidad Organizacional	0,85	46,21	6,06	,372**	-	
3 Comportamiento ciudadano Organizacional	0,95	82,66	10,76	,375**	,404**	-

Nota: Correlaciones: ** $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Todas las variables mostraron entre sí correlaciones positivas y estadísticamente significativas.

Se encontró que la autonomía laboral predice significativamente la identidad organizacional ($b = .33$, $t = 9.49$, $p = .000$). La

Siguiendo los lineamientos éticos se informó a los interesados sobre los objetivos de investigación del proyecto, y que su participación era voluntaria, que no habría recompensas por participar ni sanciones por no hacerlo. Así mismo, se les informó que sus datos serían totalmente anónimos y confidenciales.

Resultados

Correlaciones entre las variables del estudio, alfa (α), medias (M) y desviaciones estándar (DE).

Tabla 1.

autonomía laboral explica un 15.6% la varianza de la identidad organizacional.

La autonomía laboral predice significativamente el CCO, aun cuando la identidad organizacional está en el modelo ($b = 0.33$, $t = 5.11$, $p = .000$). La identidad organizacional predice significativamente el

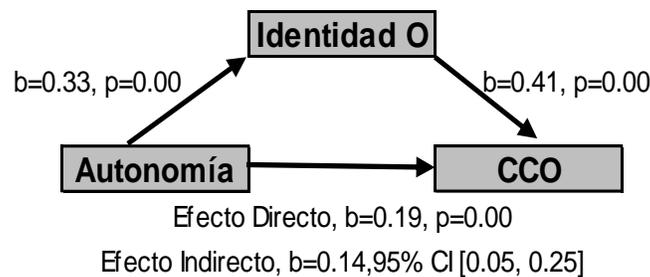
CCO ($b= 0.41, t= 5.02, p < .000$) El modelo explica un 9.8% de la varianza del CCO.

Cuando la identidad organizacional no está en el modelo, la autonomía laboral predice significativamente el CCO ($b= 0.33, t= 5.11, p = .000$). El modelo explica un 5.09% la varianza del CCO.

Por último, se encontró que existe un efecto indirecto significativo de la autonomía

laboral en el comportamiento ciudadano Organizacional a través de la identidad organizacional ($b= 0.1390, BCa CI [0.0593, 0.2492]$). Esto representa un tamaño del efecto del 41,3%, es decir, parcialmente significativo, $[a*b/c]$.

Figura 1 Modelo de mediación



Fuente: elaboración propia.

Discusión

El propósito de este estudio era identificar el efecto indirecto que sobre los comportamientos de ciudadanía tiene la autonomía laboral por vía de la identidad organizacional en una muestra de empleados públicos de veinte alcaldías del Valle de Aburrá y el oriente de Antioquia, Colombia. Si bien en los referentes conceptuales se encontraron estudios que relacionan, la Autonomía laboral con CCO (Park, 2018; Yang et al., 2017), no fue posible encontrar como estas tres variables se relacionan entre sí, ni cómo se da el efecto de la autonomía

laboral sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional, por lo que se propone que el camino puede ser a través de identidad organizacional. Esto en la medida en que entre más autonomía tiene una persona, más CCO puede mostrar (Yang et al., 2017).

El modelo de investigación planteaba que la identidad organizacional mediaría la relación entre la autonomía laboral y los CCO.

Los hallazgos confirman la primera hipótesis del modelo de mediación que planteaba que la autonomía laboral se relaciona positivamente con los CCO, es decir, que las entidades que brindan mayor

autonomía a sus empleados, tienen mayores prácticas de CCO, sin que dichos comportamientos se encuentren previamente definidos en su contrato, siendo un aspecto importante para la finalidad de las entidades públicas, dado a que demasiados controles no facilitan un involucramiento de los funcionarios en actividades que demanden un interés extra en su desarrollo, confirmándose los hallazgos de anteriores investigaciones (Lv et al., 2018; Newman et al., 2016).

También se pudo confirmar la segunda hipótesis que planteaba que la identidad organizacional predice los CCO, toda vez que, de acuerdo con la propuesta de (Etkin & Schvarstein, 2000) consideran que la existencia de la identidad organizacional se devela por el acuerdo explícito o por la congruencia reiterada de las acciones y las representaciones en la organización, de ahí la importancia del hallazgo porque son los CCO los que implican el logro de ciertos propósitos y su efecto en la consolidación de conductas que favorecen a la entidad (Terán, A. C. & Botero, 2011), ya que en la medida que exista la percepción de sentido de pertenencia, se pueden implementar acciones que vayan más allá de las establecidas en los manuales de funciones (Topa & Morales, 2006).

Por ende, al sentirse bien con la organización para la que trabajan, las personas se comprometerán más con ésta, beneficiándola significativamente. Además, dados los impactos de los CCO de los empleados hacia las organizaciones, es necesario que estas reconozcan como parte de su responsabilidad propiciar ambientes y relaciones que favorezca la reciprocidad y la identidad con la organización y un afecto positivo hacia esta.

Finalmente, se confirmó parcialmente la tercera hipótesis. Si bien se esperaba una mediación total el hallazgo señala que la identidad organizacional media significativa pero parcialmente la relación entre la autonomía y el CCO. Esta relación de mediación no se ha encontrado en otros trabajos de investigación.

El resultado señala que si bien la identidad organizacional es una variable cuya incidencia es importante para la existencia misma de las organizaciones, los CCO son multidimensionales (García et al., 2017). Esto debido a que comportamientos como la “ayuda a los compañeros” son significativamente diferentes de aquellos como “seguir la normas” y porque cada grupo o dimensión que integra la variable CCO puede relacionarse con distintos antecedentes (Klotz et al., 2018).

Es por ello, que la identidad no media de forma total, porque reúne rasgos que sintetizan distintos modos de relación en el tiempo, sus contenidos se refuerzan y reproducen de modo recursivo. En este sentido, “la identidad no se constituye necesariamente por las tradiciones, los rituales, aquellas cuestiones que nos remiten a lo primitivo y antiguo, sino que puede configurarse en la trasgresión, en la contradicción de factores internos o externos” (María & Prins, 2020 p.26); por lo que no se la debe confundir con la cultura, ya que son diferentes, aunque estén íntimamente relacionadas. Lo importante de tener claridad de su efecto mediador y el rol que tiene en las organizaciones es que nos ayuda a comprenderlas de un modo diferente, y sí es importante para consolidar procesos subyacentes de CCO, ya que la identidad es autosuficiente, debido a que es una “condición de existencia para la organización y no es un resultado de un intercambio con el contexto; se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo y es condición de supervivencia y como tal se la considera como un rasgo de invariancia organizacional” (Etkin & Schvartein, 2000 p.29).

Las hipótesis confirmadas pueden servir de base para que las entidades del

sector público cambien la percepción de confianza de los ciudadanos hacia sus empleados, teniendo en cuenta que los CCO están relacionados con el rendimiento individual, grupal y la productividad organizacional (Edú Valsania, 2014), y que para la consecución de sus metas, las organizaciones necesitan que sus empleados, en determinadas ocasiones, vayan más allá de lo que se les es requerido en su puesto de trabajo y se comprometan personalmente en el logro de los objetivos colectivos, para que éstos se tornen alcanzables (Padilla Lugo & González Hernández, 2020).

Cuando en una organización y en especial en una entidad pública se da mayor autonomía a sus empleados, éstos afianzan sus patrones de identidad, conllevando a que den más de sí mismos, lo que se traduce en un mejor desempeño y productividad de las personas y la organización. Se trata, con ello, de brindar elementos en los cuales los empleados se sientan respaldados a través de acciones intencionadas desde la entidad, y no, desde la influencia y voluntad de las personas que ostenta de forma provisional el poder, desdibujándose las capacidades personales y organizacionales, otorgando el avance de la gestión pública a políticos, cuando deben corresponder a estrategias planificadas de

gestión del talento humano y las variables que a ello contribuyen, como por ejemplo, las aquí investigadas.

Conclusiones y limitaciones

Los hallazgos de la presente investigación nos permiten concluir que existe un efecto indirecto parcial y estadísticamente significativo entre la autonomía laboral de los empleados y su comportamiento ciudadano organizacional por vía de la identidad, que sugiere que si queremos que la gente vaya más allá de lo que su contrato le exige, debemos, entre otras cosas, ofrecerle una autonomía que le permita ir construyendo una identidad que lo conecte de manera genuina y sincera con la organización. Existe un efecto indirecto que explica de manera significativa la mediación de la identidad organizacional con la autonomía laboral y los CCO, de manera positiva, aunque parcial. Así, Un mayor nivel de autonomía laboral en los empleados públicos incide de manera positiva en la identidad organizacional y ésta en los CCO siendo un aspecto positivo y de utilidad para la gestión del talento humano en el sector público.

En cuanto a futuras líneas de investigación, la revisión realizada en este estudio puede convertirse en una base para el

análisis de cada uno de los factores pertenecientes a la identidad, así como la relación de otras variables. También se puede profundizar sobre otras variables determinantes del CCO y sus alcances.

Si bien en los hallazgos se encontró que las variables estudiadas tienen un efecto en el CCO, se propone investigar cuáles otras variables psicológicas afectan o promueven las habilidades y conductas en la atención que brindan los servidores públicos a la ciudadanía.

Este estudio, no obstante, tuvo algunas limitaciones. A saber, la muestra no fue heterogénea, debido a que la mayoría de los responsables del área del talento humano de las entidades no distribuyeron la encuesta, sin embargo, es una muestra amplia y se puede aumentar para obtener resultados más confiables, de modo que se pueda generalizar para todo el país.

De acuerdo con estudios transculturales se ha encontrado que la cultura colombiana y latina suele diferir de otras culturas donde son más numerosas las investigaciones con este tipo de empleados y en particular del sector público; por lo que, la triangulación de la información, teniendo en cuenta esos estudios con empleados públicos, no necesariamente aporta a la discusión, ya

que la ausencia de estudios de este tipo en entidades públicas en Colombia impide hacer un comparativo de las variables estudiadas y determinar con mayor precisión los postulados planteados.

Sin embargo, este estudio tuvo en cuenta a las alcaldías más importantes del Departamento de Antioquia, dadas sus características en desarrollo organizacional, número de empleados y referente en políticas públicas, entre otros; siendo muy importante los resultados de esta investigación para que los departamentos de talento humano mejoren las habilidades del personal en cuanto a atención de las demandas sociales de la ciudadanía y percepción que proyectan a nivel interno y externo.

Referencias

Ali Memon, M., Cheah, J.-H., Ramayah Hiram Ting, T., & Chuah, F. (2018). Journal of Applied Structural Equation Modeling Editorial MEDIATION ANALYSIS ISSUES AND RECOMMENDATIONS. In *Journal of Applied Structural Equation Modeling* (Vol. 2, Issue 1). [http://repo.uum.edu.my/25557/1/JASEM 2 1 2018 i ix.pdf](http://repo.uum.edu.my/25557/1/JASEM%2018%20ix.pdf)

Alvarez, A., & Chica, S. (2008). Gestion de las Organizacion Públicas. *Escuela*

Superior de Administración Pública, 22–25.

<http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>

Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 187–200. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.001>

Bolaños, K., & Franco, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali*. http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8406/Clima_organizacion_identificacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2017). Corporate identity management and employees' responses. *Journal of*

- Strategic Marketing*, 25(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076876>
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1–53.
<https://doi.org/10.2307/4131456>
- Chandra Sekhar, S. F. (2011). Correlates of Work Autonomy. In *The IUP Journal of Organizational Behavior* (Vol. 10, Issue 3).
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523–540.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Cohen, A., & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 33(4), 425–452.
<https://doi.org/10.1177/1059601108321823>
- Commer, P. J., Sci, S., Ahmed, Z., & Khan, H. (2019). Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Identification. In *Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 13, Issue 4).
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 6(7), 9–34.
<https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ07/01>
- DANE. (2019). *Encuesta de Cultura Política 2019*. 1–39.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Decreto_4500_de_2005*. EVA - Gestor Normativo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18372>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). *Decreto_1409_de_2008*. EVA - Gestor Normativo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30109>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009).

- Decreto_3905_de_2009*. EVA - Gestor Normativo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37526>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015).
Decreto_1083_de_2015_Sector_de_Fu
ncción Pública. EVA - Gestor
Normativo, 1–157.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017).
Decreto_1499_de_2017. EVA - Gestor Normativo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A., & Pender, L. A. (2013). The Social Psychology of Prosocial Behavior. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114–123.
- Edú Valsania, S. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las Conductas Extra-rol de los empleados* [Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Sedu/EDU_VALSANIA_Sergio_Tesis.pdf
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las Organizaciones*. Paidós Grupos e Instituciones.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(June 2004), 331–362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- García, R., Fierro, E., Martínez, M., & Ortiz, F. (2017). Soy un Buen Empleado, soy un Buen Soldado: El comportamiento Ciudadano y el Desempeño en Organizaciones del Sector Público del Estado de México. *Conciencia Tecnológica*, 54, 18–26.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. In *Journal of Applied Psychology 1975* (Vol. 60, Issue 2).
<https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the->

JDS.pdf

- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 39*(5), 629–647.
<https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance. *Human Resource Management, 55*(3), 401–412.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21680>
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy, 35*(2), 341–366.
<https://doi.org/10.1177/0143831X13484606>
- Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Li, Y. (2018). Team autonomy amplifies the positive effects of proactive personality on work engagement. *Social Behavior and Personality, 46*(7), 1071–1082.
<https://doi.org/10.2224/sbp.6830>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 31*(4), 445–458.
<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- María, R., & Prins, P. (2020). Identidad organizacional Conceptualización y análisis INAP Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales. *Cuadernos Del INAP, 1*–36.
- Moreno, E. F., & Aldana, W. O. A. (2016). The Informal Institutions and the Knowledge Sharing: The Mediating Effect of the Social Identity and the Organizational Trust. *Revista Ibero-Americana de Estrategia, 15*(02), 08–21.
<https://doi.org/10.5585/riae.v15i2.2296>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 399–406.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006).

- The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. In *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (2009). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 9285(January 2012), 37–41.
<https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Padilla Lugo, J. I., & González Hernández, J. R. (2020). Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y Satisfacción Laboral en empleados el sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 29(2), 605–626.
<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v29n2/1851-1732-eypt-29-02-00605.pdf>
- Park, R. (2018). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139–1156.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: A multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227–243.
- Rosario-Rodríguez, A., Rodríguez Montalbán, R., & Martínez Lugo, M. (2017, December 11). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía

- organizacional (ECCO). *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 1–18.
<https://www.researchgate.net/publication/334330808>
- Sainsaulieu, R. (2009). *L'IDENTITÉ EN ENTREPRISE*.
http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/renaud_sainsaulieu_sur_1_identite.pdf
- Terán, A. C. & Botero, C. C. (2011). El capitalismo organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 9–21.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711002>
- Tigani Xenia. (2020). *Relación del Comportamiento Organizacional Ciudadano con la Identificación Organizacional y con el Liderazgo Transformacional en Trabajadores de Tenerife*.
- Topa, G., & Morales, F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 22(2), 234–242.
- Vera, L., & Gálvez, P. (2016). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Síndrome del buen soldado. *Latindex*, 10(4), 44–50.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
file:///C:/Users/Elizabeth/Desktop/Trabajo de grado/Identidad/2006-AlbertandWhettenRevisited-JournalofManagementInquirycopy.pdf
- Yang, T. S., Pandey, A., Liao, Y.-C., & Dobson, J. J. (2017). A path from job autonomy to organizational citizenship behavior: the role of perceived organizational politics as mediator. In *Journal of Business and Behavioral Sciences* (Vol. 29, Issue 2).