

# CALIDAD DE VIDA LABORAL Y COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN PERÚ

## *Quality of working life and organizational citizenship behavior in Peru*

Alejandro E. Loli Pineda\*, Karen Llacho Inca\*,  
Vladimir Navarro Vargas\*, Fernando Cerón Valencia\*  
Carlos Pulido Caveró\*\*, Javier del Carpio Gallegos\*\*  
*Universidad Nacional Mayor de San Marcos*  
Perú

### Resumen

*El objetivo del presente estudio es determinar la relación entre la calidad de vida laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional. El estudio es de enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, su diseño es no experimental y transversal. Para el efecto, se aplicaron dos instrumentos debidamente confiables y válidos a una muestra de 435 profesionales de diferentes especialidades que laboran en organizaciones públicas y privadas de Lima y el interior del Perú y que cursaban estudios de postgrado en diversas universidades.*

*Los resultados obtenidos indican, que existe evidencia estadística significativa y positiva de asociación entre calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional. Un análisis de dichas variables para determinar las diferencias al intervenir variables sociodemográficas y organizacionales, arrojó que existen diferencias de opinión respecto de la calidad de vida laboral entre los empleados que pertenecen a organizaciones públicas de aquellos empleados de organizaciones privadas; sin embargo, no se encontró diferencias de opinión sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional.*

**Palabras clave:** Vida laboral, comportamiento, ciudadanía, profesionales, organizaciones, Perú.

### Abstract

*The objective of this study is to determine the relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior. For this, a quantitative, descriptive and correlational approach is used, its design is non-experimental and transversal, the design is non-experimental and transversal. To this end, two duly reliable and valid instruments were applied to a sample of 435 professionals from different specialties who work in public and private organizations in Lima and the interior of Peru and who were pursuing graduate studies in various universities.*

*The results obtained indicate that there is significant and positive statistical evidence of association between quality of work life and organizational citizenship behavior. An analysis of these variables, to determine the differences when intervening sociodemographic and organizational variables, showed that there are differences of opinion regarding the quality of working life among employees who belong to public organizations from those employees of private organizations; however, no differences of opinion were found regarding organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** Working life, Behavior, Citizenship, Professionals, Organizations, Peru.



Cualquier uso que se haga de este artículo debe incluir: Autor / Título original de la publicación / ISSN.

\* Psicólogos Universidad Nacional Mayor de San Marcos, alolip@unmsm.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5081-0541> / <https://orcid.org/0000-0002-9000-4720>  
<https://orcid.org/0000-0002-3246-9263>

\*\* Ingenieros Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5872-8227> / <https://orcid.org/0000-0001-6050-5754>

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía generó, en las tres últimas décadas, un conjunto de cambios en la vida de las personas y las organizaciones. Los cambios más visibles son la apertura de los mercados, procesos de fusión, expansión y adquisición de las empresas a una velocidad cada vez más creciente, alterando entre otros las relaciones culturales, sociales y psicológicas al interior de las organizaciones y de su entorno; situación que llevó a los empleados a un proceso acelerado de adaptación a las nuevas prácticas, en muchos casos diferentes a los suyos. Lo que se espera de las organizaciones con dichos cambios es su competitividad en el mercado, para cuyo efecto se exige que todos los componentes de la organización entren en un proceso de adaptación a la nueva situación; entre ellos, que los empleados no solo cumplan con las tareas asignadas a su puesto de trabajo, sino que mejoren su desempeño y eleven su rendimiento, porque a largo plazo aquellas mejoras resultan insuficientes para el logro de los objetivos organizacionales (Topa, Moriano y Morales 2008, pp. 363-370). De allí la preocupación de qué hacer para que los empleados se comprometan en actividades que van más allá del puesto de trabajo para el logro de dichos objetivos (Podsakoff et al., 1997).

A este proceso de cambios en las organizaciones se le viene llamando comportamiento ciudadano organizacional, conducta extra rol, comportamiento pro social, entre otros. Cómo entender, impulsar y promover este comportamiento, es una tarea que los investigadores vienen desarrollando, donde algunas variables que intervienen son todavía materia de investigación. Aunque en el Perú existen pocas investigaciones al respecto, en otros países existen hallazgos donde la identidad social, la satisfacción en el trabajo, la justicia organizacional, el bienestar de los empleados, la seguridad en el trabajo, el apoyo institucional, así como la responsabilidad social empresarial están relacionadas a la calidad de vida laboral, generando el comportamiento ciudadano organizacional (Topa et al., 2008; Omar et al., 2007; Ares y Gómez, 2008; Asgari et al., 2020; Rosario-Hernández y Millán, 2006; Díaz-Fúnez et al., 2016; Dávila de León y Finkelstein, 2016; Rodríguez et al., 2014; González et al.; 2009 en Gómez, M. 2010).

## Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral, es un constructo que tiene sus inicios a fines de la década de 1950 y continúa durante los años de 1960; para entonces, se la definía como una reacción del individuo al trabajo a partir de su experiencia laboral (Nadler y Lawler, 1983). Más adelante en 1970, surge el interés por humanizar el entorno del trabajo y la mejora de su calidad de vida, pero es Louis Davis (1975), que le da sentido práctico al término al señalar que toda organización debe preocuparse por el bienestar y la salud de todos sus empleados a fin de optimizar su desempeño en las tareas de su puesto de trabajo (Gómez, 2010). Desde 1982, en adelante se realizan estudios que apuntan a concebirla como una totalidad dentro de un enfoque integrador, esfuerzos que fueron convirtiéndose en una meta de la organización, y que se podría lograr mediante procesos participativos (Patlán, 2016; Nadler y Lawler, 1983).

El enfoque integrador de la calidad de vida laboral está referido a dos perspectivas de estudio: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la calidad de vida psicológica (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1973; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996). En la primera perspectiva, el objetivo fue mejorar la calidad de vida mediante el logro de los beneficios organizacionales en general; y en la segunda perspectiva el interés fue el trabajador como persona individual, su actuación y su participación en diversas situaciones de trabajo (Segurado y Agulló, 2002).

Ahora bien, Segurado y Agulló (2002), señalan que en el fondo ambos puntos de vista persiguen el mismo objetivo, la de proporcionar calidad de vida laboral a su capital humano; sin embargo, el haber subordinado la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador a los intereses de la organización, bajo el argumento de elevar la productividad y la eficacia de la organización como paso previo, habría generado tropiezos en el camino. Sólo a partir de la década de 1990, se comienza a sentir cierta flexibilidad de las organizaciones y a generar definiciones integradoras tras identificar la calidad de vida laboral con la satisfacción provocado por el trabajo y los cambios logrados en las formas de gestionar los recursos humanos (Munduate, 1993; De la Poza, 1998; Lau, 2000 en Segurado et al, 2002). Así, ahora las definiciones desde el punto de

vista del trabajador resaltan el grado de satisfacción de los miembros de la organización, las experiencias logradas, la motivación, la percepción individual del ambiente; mientras que las organizaciones encuentran sentido a las expectativas de los trabajadores mediante la participación en la dinámica del sistema, condiciones laborales, aspectos estructurales y estratégicos de las organizaciones (Segurado et al, 2002).

Entonces, la calidad de vida laboral implica también aspectos físicos, ambientales y psicológicos del lugar de trabajo que comprende el respeto por las personas, sus motivaciones, su bienestar y su satisfacción en el trabajo, así como la preocupación por darle a los trabajadores oportunidades de desarrollo, reconocimiento por los resultados alcanzados, participación activa en la determinación de objetivos y en las decisiones, un salario justo, libertad y autonomía en los asuntos que le competen, redundando en mayor satisfacción y productividad de la organización (Chiavenato, 2004; Martínez y Ros, 2010). Como afirma Requena, F. (2000), el aumento de los niveles de satisfacción con la estructura ocupacional implica niveles mejorados en términos de calidad de vida laboral.

Sin embargo, en el Perú, estudios recientes de empleados públicos y privados con formación universitaria arrojaron un alto porcentaje de profesionales insatisfechos con la calidad de vida que le brindan sus organizaciones, siendo éstos, mayor de aquellos que están satisfechos con probable repercusión en el desempeño y el rendimiento (Loli et al., 2018).

### **Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)**

El ciudadano es aquella persona que pertenece a una comunidad (pueblo, ciudad, país, estado) que tiene derechos y obligaciones, y como miembro de ella actúa bajo ciertas normas sociales, culturales, políticas y económicas en bien de la sociedad, cuya actuación va desde conductas formales hasta informales que benefician a los habitantes de esa sociedad (Diccionario de la Real Academia Española, 2019). Esta concepción lógica y bastante genérica para una convivencia civilizada de los miembros de una sociedad puede considerarse como punto de reflexión

sobre la convivencia de los miembros dentro de una organización. Por tanto, a nivel micro, el concepto de pertenencia de un individuo a una organización le hace ciudadano de dicha organización y le da derechos y obligaciones de ciudadanía y sus acciones se regirán por las normas internas y externas con motivo del trabajo, donde algunas acciones están explícitamente determinadas por la organización y otras que van más allá del ejercicio de las tareas del puesto de trabajo. A estas últimas actividades se le viene denominando conducta de ciudadanía organizacional (Dovidio et al., 2006, en Dávila de León y Finkelstein, 2016), acompañado de motivos prosociales y otras preocupaciones organizacionales que están asociados a dicho comportamiento (Rioux, S. y Penner, L. 2001).

El concepto de comportamiento de ciudadanía organizacional, no es reciente, siempre estuvo vinculado a las formas de organización convencional de la sociedad, aunque el constructo en el campo de la organización se inicia y consolida con los aportes de Organ (1977) y luego Bateman y Organ (1983); ellos al principio denominaron desempeño cualitativo -conocido hoy como comportamiento de ciudadanía organizacional- reportando luego una correlación entre el desempeño cualitativo, la satisfacción laboral y la productividad (citado en Carrillo-Acosta, D. y Rosario-Hernandez, E. 2008), que se confirmaría en otro estudio sobre la relación causal entre la satisfacción laboral y muchos gestos y acciones de ciudadanía y que las personas podían desarrollar desde su ubicación en el puesto de trabajo (Bateman y Organ, 1983). Es decir, conductas y gestos extra rol desarrollados en el lugar de trabajo y no explicitados en la descripción de las tareas de su puesto de trabajo como las de ayudar a sus compañeros de trabajo en problemas del trabajo, aceptar pedidos de apoyo en actividades ajenas a sus tareas sin refunfunar, aceptar imposiciones, conservar el orden y la limpieza en el área de trabajo, hacer declaraciones positivas, promover una atmósfera laboral apropiado, cuidar los recursos de la organización de manera voluntaria y discreta sin que la organización lo requiera ni esperar recompensa alguna; acciones que son posibles cuando hay identidad que causa directamente niveles duraderos de comportamiento ciudadano (Penner; Midili, y Kegelmeyer, 1997).

Todas las reflexiones posteriores sobre comportamiento de ciudadanía organizacional (Borman, 2004; Ares y Gómez, 2008; Arreondo et al., 2011, entre otros); siguen la misma línea de Organ (1977, 1988, 2006), transformándose con el tiempo, en características muy propias del comportamiento de ciudadanía organizacional como son la discrecionalidad (que no es exigible de manera formal porque no forma parte de las funciones asignadas en el puesto de trabajo, por tanto, es voluntario), la no recompensa por la organización (que no hay ningún compromiso legal de pago aunque los resultados pueden favorecer a la organización), y la efectividad organizacional referida a la contribución a lo largo del tiempo (Vera y Gálvez, 2016).

No obstante, resulta interesante señalar que Borman y Motowidlo (2009) prefieran llamar a esas conductas extra rol como “desempeño contextual”. Al respecto Organ (1997) acepta tal observación indicando que “... la evidencia empírica acumulada y algunas críticas reveladoras (...) nos obligan a repensar el carácter definitorio del comportamiento de ciudadanía organizacional. Ya no parece fructífero considerar (...) como un rol adicional, más allá del trabajo, o sin la recompensa del sistema formal. Una posición más sostenible es aquella que define de manera muy similar a lo que Borman y Motowidlo (2009) llamaron desempeño contextual”.

Respecto de los componentes del comportamiento de ciudadanía organizacional, no existe conformidad entre los autores y es probable que la discusión se prolongue por más tiempo. Donde sí hay consenso es en reconocer que se trata de un concepto multidimensional, pero cada quien ha planteado su propia lista de factores o dimensiones, muchos de los cuales se superponen. Borman y Motowidlo (2009) sugirieron las siguientes dimensiones: Voluntariado, esfuerzo adicional, ayuda y cooperación, cumplimiento de reglas y procedimientos; y, aprobación de objetivos organizacionales. Mientras que Organ (1997), venía planteando 5 dimensiones: Altruismo, concienciación, deportividad, cortesía y virtud cívica. Rodríguez, Martínez y Salanova (2014) reconocen dicho aporte al plantear las mismas dimensiones (en Vera, L. y Gálvez, P. 2016).

### **Calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional**

Los antecedentes planteados sobre la calidad de vida laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional, nos llevan a inferir que existe un hilo conductor entre ambas variables, y se trata de la satisfacción laboral. Se identifica la calidad de vida laboral con la satisfacción generada por el trabajo y se sostiene en la percepción de los trabajadores cuando evalúan de manera positiva la atmósfera de la organización (justicia organizacional, apoyo institucional, seguridad en el trabajo, etc.) y cuando perciben que el sistema de recompensa organizacional funciona de manera justa (Folger, 1993), generando mayor bienestar, mayor compromiso con la organización, mejor desempeño y mayor productividad, y consecuentemente comportamientos extra rol; acorde con las evidencias empíricas sobre la existencia de una relación causal de la satisfacción laboral con actitudes, gestos y acciones de ciudadanía organizacional, produciendo beneficios en la efectividad grupal y organizacional (Podsakoff y MacKenzie (1997).

Es posible que en el Perú las interrelaciones trabajador-organización no estén muy lejos de estos constructos, existen muy pocas evidencias empíricas sobre estos temas, menos sobre la relación entre la calidad de vida laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional, razón por la cual este estudio busca conocer la relación entre ambas variables.

## **MÉTODO**

### **Tipo y diseño**

El presente estudio es de tipo descriptivo y correlacional. Se analiza y describe las variables calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional tal como se presentan las opiniones de los participantes en respuesta a los cuestionarios aplicados, y su diseño es no experimental y transversal porque se analiza la relación entre ambas variables en un mismo momento con base a la información obtenida (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### Muestra de estudio

La muestra fue no probabilística e intencional, debido a la facilidad de acceso a la población y que estuvo conformada por 435 empleados profesionales de diversas especialidades, pertenecientes a un conjunto de organizaciones públicas (40%), privadas (55.2%) e independientes (4.83%) del Perú que realizaban estudios de segunda especialidad, maestrías y doctorados en distintas universidades de Lima; de ellos el 52.64% eran mujeres y 47.36% eran varones; el 60% eran solteros, 33.79% casados, 1.15% viudos y 5.06% divorciados; 66.66% procedían de Lima y 33.33% del interior del país.

## INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

### 1. Calidad de vida laboral (CVL)

Con fines exclusivos del presente estudio se utilizó el cuestionario de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT GOHISALO), de González et al., (2010), para medir esta variable. Está constituido por siete dimensiones (soporte institucional, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo) y un total de 74 ítems con cinco (5) alternativas de respuesta y que van en una escala de 0 a 5: donde el 0 significa nada, nunca o nulo (según los casos) y, en el otro extremo, el 5 significa totalmente, siempre o total (por ejemplo: 0 = Nulo compromiso y 5 = Total compromiso).

La confiabilidad y validez del instrumento se logró mediante la aplicación del cuestionario a 638 participantes peruanos en un estudio desarrollado por Loli, A.E. y colaboradores (2017), misma que se sometió a análisis factorial exploratorio mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.968, mostrando estabilidad y confiabilidad de la prueba. La validez de la escala se logró mediante el análisis confirmatorio con cargas factoriales que resultaron significativas ( $p < 0.05$ ).

Para efectos del presente trabajo se emplearon seis de las siete dimensiones (seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo,

desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo) debido a la amplitud del número de ítems y la conveniencia para el acceso a la muestra; y se le aumentaron de 5 a 6 alternativas de respuesta que va de 1 a 6: uno (1) que significa totalmente en desacuerdo y seis (6) totalmente de acuerdo, a fin de evitar respuestas neutras de los participantes de la encuesta, quedando todo los demás sin variaciones.

### 2. Comportamiento ciudadano Organizacional (CCO)

La medición de la presente variable fue posible gracias al cuestionario de "Comportamiento ciudadano organizacional y RSE" de los autores Arredondo, Rosas y Villa (2011), que consta de seis (6) dimensiones (Actitud hacia los programas de voluntariado, Lealtad hacia la organización, Desempeño laboral, Sentido de colaboración con colegas, Sentido de colaboración con la organización y Orgullo institucional), 21 reactivos y seis (6) alternativas de respuesta: 1 que equivale a totalmente en desacuerdo y, en el otro extremo, 6 que significa totalmente de acuerdo.

La confiabilidad del cuestionario se obtuvo mediante el análisis de consistencia interna de la prueba, en una muestra de 435 empleados, todos ellos profesionales de diversas especialidades de organizaciones públicas y privadas del Perú, a través de los coeficientes  $\alpha$  y  $\omega$ , logrando un valor de  $\geq 0.70$  como aceptables (Hair et al., 2014). En consecuencia, los valores obtenidos superan el valor mínimo establecido; por lo tanto, el cuestionario cuenta con suficiente evidencia estadística para afirmar niveles aceptables de confiabilidad.

**Tabla 1**

*Estimaciones de la confiabilidad del comportamiento ciudadano organizacional (CCO) a través del método de consistencia interna*

	<b>Dimensiones</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach</b>	<b><math>\omega</math> McDonald</b>
Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO)	Actitud hacia el voluntariado	0.878	0.883
	Lealtad hacia la organización	0.820	0.822
	Desempeño laboral	0.917	0.917
	Colaboración con colegas	0.877	0.880
	Colaboración con la organización	0.711	0.726
	Orgullo institucional	0.932	0.933

La validez se obtuvo con base en la estructura interna de los constructos con el análisis factorial confirmatorio (AFC) y el programa R Studio. Se utilizaron los índices de ajuste convenientemente a la distribución normal y recomendada por Hooper, Coughlany Mullen (2008). Para el efecto se emplearon los indicadores de ajuste más frecuentes en investigación psicométrica, el índice Ji-cuadrada con corrección Satorra-Bentler (2001), así como la proporción entre Ji-cuadrado y los grados de libertad [ $S-B\chi^2 / gl$ ], considerando como ajuste aceptable a valores estimados por debajo o iguales a cinco (Hair et

al., 1995); sin embargo, valores estimados por debajo o iguales a dos son considerados como un buen ajuste (Beauducel y Herzberg, 2006); además, según Hu y Bentler (1999)  $\geq .95$  es un buen ajuste. Por su parte, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y raíz media residual estandarizada (SRMR) se encuentren  $< .05$  con valores que se pueden tolerar hasta  $< .08$  (Hu y Bentler, 1999). En conclusión, los criterios antes mencionados señalan que el instrumento empleado en esta investigación cuenta con suficiente evidencia de validez.

**Tabla 2**

*Validez del cuestionario a través del Análisis factorial confirmatorio de las variables de estudio*

	S-B $\chi^2$	gl	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 90% RMSEA	
								Inferior	Superior
CCO	462	174	<.001	0.950	0.940	0.035	0.062	0.055	0.069

Nota: X<sup>2</sup>: Ji-cuadrado, gl: grados de libertad, p: significancia estadística, CFI: Índice de Ajuste Comparativo, TLI: Índice Taker Lewis, SMRM: raíz media residual estandarizada, RMSEA: raíz media cuadrática de error de aproximación.

### Procesamiento de datos

El tratamiento estadístico se realizó mediante el uso del paquete estadístico SPSS (versión 25). Se recurrió al estadístico Alfa de Cronbach y McDonald, para conocer la confiabilidad; el índice Ji-cuadrado con corrección Satorra-Bentler (2001), los índices de ajuste como CFI y TLI, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y raíz media residual estandarizada (SRMR) para determinar la validez del cuestionario, las medidas de tendencia central para establecer los niveles y grados de las variables, la correlación de Rho de Spearman para establecer la asociación entre las variables, la prueba U de Mann-Whitney para determinar el tamaño del efecto de las relaciones entre variables, la prueba ANOVA para conocer la relación entre los grupos de variables socio demográficas

### RESULTADOS

*1. Niveles de la calidad de vida laboral y del comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados en las organizaciones públicas y privadas del Perú.*

En la Tabla N°3 se observan los niveles predominantes de las variables calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional. En ambas variables se encuentran frecuencias bastante equitativas. Respecto de la calidad de vida laboral, la diferencia entre el menor (bajo) y mayor (alto) categoría es solo de 4.5%; en el caso del comportamiento de ciudadanía organizacional, el análisis arroja una diferencia entre la categoría de nivel Bajo y Alto, una distancia solo de 2.6%, evidenciando que no hay una clara diferencia entre la menor y mayor categoría.

**Tabla 3**

*Descripción de las categorías de calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional*

VARIABLES DE ESTUDIO	CATEGORÍA	f	%
Calidad de vida en el trabajo	Bajo	145	33.3
	Promedio	156	35.9
	Alto	134	30.8
Comportamiento ciudadano organizacional	Bajo	153	35.2
	Promedio	140	32.2
	Alto	142	32.6

Nota. f: frecuencia

### *2. Relación entre comportamiento de ciudadanía organizacional y calidad de vida laboral*

La tabla N° 4 demuestra la correlación que existe entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y la calidad de vida laboral, donde se ha obtenido valores de  $r=.76$  ( $p<.001$ ) con un tamaño del efecto de  $r^2=.58$ , considerado en la categoría de grande o de

gran fuerza; es decir, que el fenómeno estudiado en la muestra estaría implicando hasta 58% de efecto de la varianza de calidad de vida laboral sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional y viceversa. Lo que significa que cuanto mejor es la calidad de vida laboral de los empleados mayor será su disposición para desarrollar actividades extra rol o conductas de ciudadanía organizacional y viceversa.

**Tabla 4**

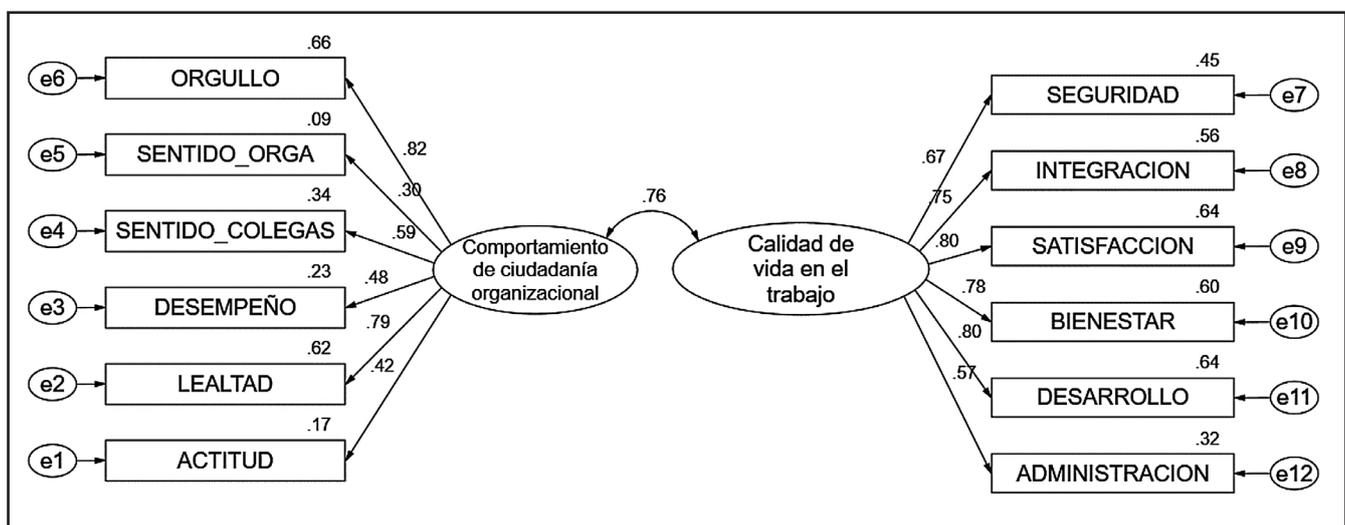
*Correlación entre comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y calidad de vida laboral (CVL)*

		r	p	r <sup>2</sup>	
Comportamiento de ciudadanía organizacional	↔	Calidad de vida laboral	.76***	< .001	0.58

Nota. r: correlación, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, r<sup>2</sup>: tamaño de efecto, ↔: correlación.

**Figura 1**

*Correlación estructural entre comportamiento de ciudadanía organizacional y calidad de vida laboral*



Fuente: Elaboración propia

**3. Asociación de la calidad de vida laboral con las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional**

La tabla 5 y figura 2, muestran las correlaciones de la calidad de vida laboral con las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional, cuya asociación es positiva y significativa; es decir, a mejor CVL mayor actitud hacia los programas de voluntariado (r = .29, p < .001), mayor lealtad hacia la organización (r = .56, p < .001), mejor desempeño (r = .32, p < .001), mayor sentido de colaboración con colegas (r = .44, p < .001), mayor sentido de colaboración con la organización (r = .20, p < .001)

y mayor orgullo institucional (r = .67, p < .001). Sin embargo, la correlación de la CVL con las dimensiones: actitud hacia los programas de voluntariado y sentido de colaboración con la organización son las que han obtenido el tamaño de efecto más pequeño (r<sup>2</sup>=.08; r<sup>2</sup>=.04); en cambio, con las dimensiones de desempeño y sentido de colaboración con colegas el tamaño fue mediano y, los tamaños de efecto grande corresponden a la correlación con las dimensiones orgullo institucional y lealtad hacia la organización.

**Tabla 5**

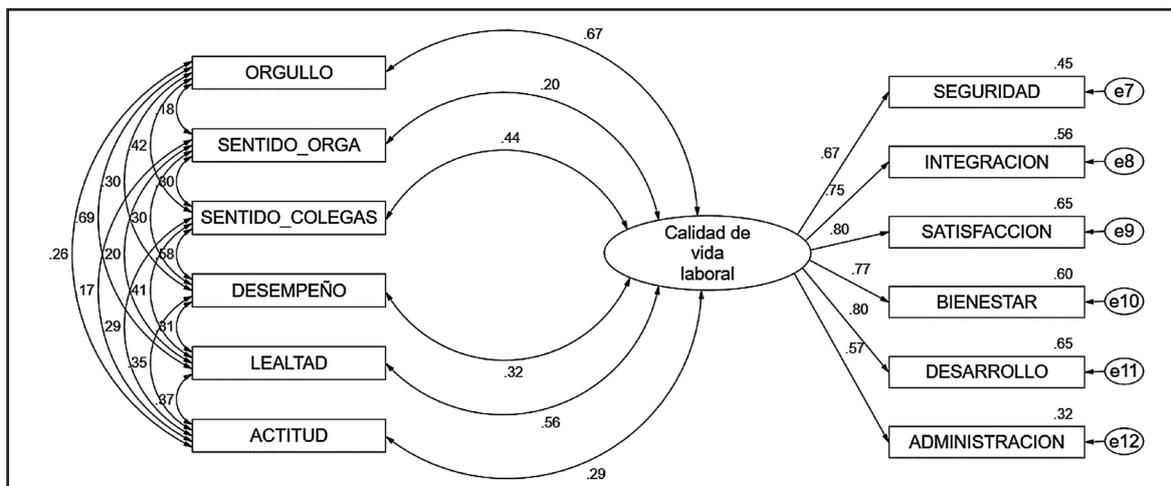
*Correlación de la calidad de vida laboral (CVL) con las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizacional CCO)*

	Dimensiones comportamiento de ciudadanía organizacional	<i>r</i>	<i>r</i> <sup>2</sup>
Calidad de vida laboral ↔	Orgullo institucional	.67***	0.44
	Actitud prog de voluntariado	.29***	0.08
	Colaboración con la organización	.20***	0.04
	Lealtad hacia la organización	.56***	0.32
	Colaboración con colegas	.44***	0.20
	Desempeño	.32***	0.10

Nota. *r*: correlación, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $r^2$ : tamaño de efecto, ↔: correlación.

**Figura 2**

*Correlación estructural de calidad de vida laboral (CVL) con las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizacional CCO)*



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Asociación del comportamiento de ciudadanía organizacional con las dimensiones de la calidad de vida laboral

En la tabla 5 y la figura 3, se encuentran las correlaciones del comportamiento de ciudadanía organizacional con las dimensiones de la calidad de vida laboral, siendo esta asociación significativa y positiva; es decir, a mayor comportamiento de ciudadanía organizacional mayor seguridad en el trabajo ( $r = .40$ ,  $p < .001$ ), mejor integración al puesto de trabajo ( $r = .70$ ,  $p < .001$ ), mayor satisfacción por el trabajo ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ), mayor bienestar logrado a

través del trabajo ( $r = .63$ ,  $p < .001$ ), mayor desarrollo personal ( $r = .53$ ,  $p < .001$ ) y mejor administración del tiempo libre ( $r = .29$ ,  $p < .001$ ). Como se puede apreciar, el tamaño del efecto del CCO con todas las dimensiones de CVL fue grande, excepto con la dimensión de administración del tiempo libre donde el tamaño del efecto fue pequeño ( $r^2 = .09$ ); es decir, en la muestra estudiada se observa, que su valor más bajo es de 9% de efecto con administración del tiempo libre y el más alto es el 50% de efecto de la varianza del comportamiento de ciudadanía organizacional sobre la dimensión de integración al puesto de trabajo.

**Tabla 6**

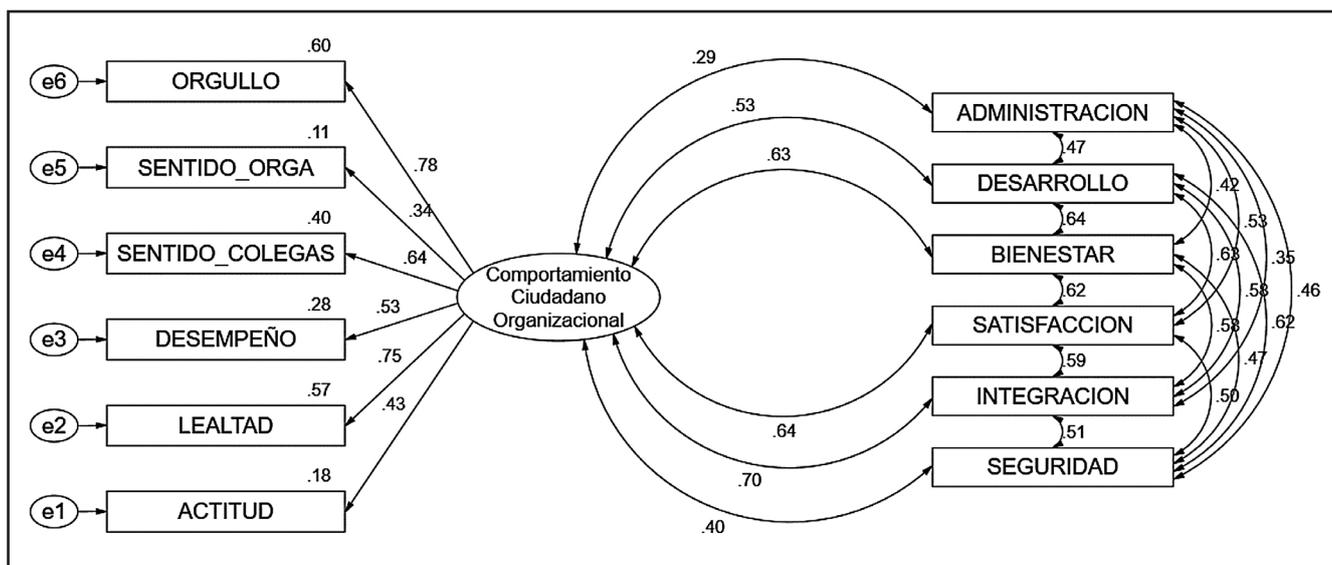
*Correlación del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) con las dimensiones de calidad de vida laboral (CVL)*

	Dimensiones de Calidad de vida laboral	<i>r</i>	<i>r</i> <sup>2</sup>
Comportamiento de ciudadanía organizacional ↔	Administración del tiempo libre	.29***	0.09
	Seguridad en el trabajo	.40***	0.16
	Integración al puesto de trabajo	.70***	0.50
	Desarrollo personal	.53***	0.29
	Bienestar logrado por el trabajo	.63***	0.40
	Satisfacción por el trabajo	.64***	0.41

Nota. *r*<sub>s</sub>: correlación Rho de Spearman, \* *p* < .05, \*\* *p* < .01, \*\*\* *p* < .001, *r*<sub>s</sub><sup>2</sup>: tamaño de efecto, ↔: correlación.

**Figura 3**

*Correlación estructural entre comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) con las dimensiones de calidad de vida laboral (CVL)*



Fuente: Elaboración propia

**5. Diferencias de la calidad de vida laboral (CVL) y comportamiento ciudadano organizacional (CCO) según pertenencia de los empleados a organizaciones públicas o privadas**

La Tabla N°6 nos presenta la diferencia de los empleados de la muestra de entidades públicas y privadas respecto de la variable calidad de vida laboral (CVL) y comportamiento ciudadano organizacional (CCO). Allí se observa que existen diferencias

estadísticamente significativas (públicos y privados) en la variable CVL ([F=5.414, *p*<.05,  $\eta^2$ =.024]; lo que significa que el comportamiento de los participantes es diferente respecto de la CVL. En cambio, no existe diferencia estadística significativa de los grupos (públicos y privados) en la variable CCO; esto es, los grupos de comportan de la misma manera. En ese sentido, se identificó valores que identifican diferencias entre grupos.

**Tabla 7***Prueba de análisis de varianza (ANOVA) para las variables de CCO y CVL considerando a la Entidad*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p	$\eta^2$
CVL	Entre grupos	8490.016	2	4245.008	5.414	0.005	0.024
	Dentro de grupos	338716.733	432	784.067			
CCO	Entre grupos	756.396	2	378.198	2.373	0.094	0.011
	Dentro de grupos	68853.250	432	159.383			

Nota: CVT: Calidad de vida en el trabajo, CCO: Comportamiento ciudadano organizacional, gl: grados de libertad, F: prueba F de ANOVA, p: significancia estadística,  $\eta^2$ : eta al cuadrado (tamaño de efecto)

## DISCUSIÓN

El objeto del presente estudio fue establecer la relación entre la calidad de vida laboral (CVL) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y las dimensiones de ambas variables en organizaciones públicas y privadas del Perú. Como podrá apreciarse, si bien existen muchos estudios sobre cada una de estas variables, no se ha podido encontrar estudios que relacionen estas dos variables de manera directa. Sin embargo, todo parece indicar que la correlación separada de cada una de estas variables con otras, tales como la satisfacción por el trabajo y en el trabajo, el bienestar físico y psicológico, la identidad social, la justicia, la seguridad, el apoyo institucional y la responsabilidad social, entre otras, sustentan la posibilidad de que también la calidad de vida laboral puede estar asociada al comportamiento de ciudadanía organizacional (Topa, et al, 2008; Arredondo, et al, 2018).

Los hallazgos de este estudio indican que efectivamente existe una asociación significativa y positiva entre calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional y un efecto fuerte en ambos sentidos, donde a mejor calidad de vida laboral de los empleados hay mayor disposición para desarrollar actividades extra rol o conductas de ciudadanía organizacional y viceversa.

Si por calidad de vida laboral se entiende a la preocupación de la organización por el bienestar y la salud de los empleados (Davis, 1975) y la “reacción del

individuo al trabajo a partir de su experiencia laboral” (Nadler y Lawler, 1983), son las acciones proactivas de la organización orientadas a prestar ayuda y tratar de manera justa a sus empleados (Omar, et al, 2007) los que generan la percepción de satisfacción, bienestar y compromiso de los mismos y por tanto conductas de ciudadanía organizacional (Ares y Gómez, 2008; Rodríguez, et al, 2014; Díaz-Fúnez, et al, 2016; Dávila, 2016); así, las actitudes laborales se tornan en excelentes predictores del comportamiento de ciudadanía organizacional (Gómez, F. 2008) que sustentan los hallazgos de la presente investigación.

Un análisis de correlación de la calidad de vida laboral de los empleados con todos los componentes del comportamiento de ciudadanía organizacional, indica que existe una relación significativa y positiva y el efecto de dichas relaciones son fuertes; de manera que cuanto mejor es la calidad de vida laboral mayor es la lealtad hacia la organización, mayor sentido de colaboración con sus compañeros de trabajo en la organización y es más fuerte aún su orgullo por laborar en su organización; tal como afirman distintos autores sobre la asociación de éstas (Littlewood y Alviter, 2017; Terán et al., 2016; Rosario-Hernández y Rovira, 2006) y otras variables como los valores personales y organizacionales con el comportamiento de ciudadanía organizacional (Dávila, et al, 2016).

En el mismo sentido, el comportamiento de ciudadanía organizacional correlaciona significativa y positivamente con todas las dimensiones de la calidad

de vida laboral. En comparación de estas correlaciones con lo señalado en el párrafo anterior, el tamaño del efecto es aún más fuerte; es decir, cuanto mayor es el comportamiento de ciudadanía organizacional mayor es su integración al puesto de trabajo, mayor satisfacción por el trabajo, mayor bienestar logrado a través del trabajo y mayor desarrollo personal; en otros términos, las “personas satisfechas con su trabajo responden favorablemente como buenos compañeros de trabajo, y en consecuencia no evitan el trabajo y reportan un nivel superior de salud y bienestar” (Littlewood y Alviter, 2017). Entre tanto, disminuye el efecto de dicha asociación con la seguridad que le brinda el trabajo, bajando aún más el efecto de la asociación con la administración del tiempo libre. Esta disminución en la fuerza del efecto, probablemente se debe a que los empleados no pueden disponer de dicho tiempo para sus necesidades personales y familiares por la carga de trabajo u otras razones personales que es materia de seguir investigando. En este sentido, Dávila y Finkelstein (2016), encontraron que el “comportamiento ciudadano organizacional y sus motivos se asociaron con el bienestar con motivos altruistas (...) especialmente cuando estos comportamientos están motivados por valores prosociales o un interés genuino en la organización”.

Igualmente, se analizó la opinión de los empleados que laboran en organizaciones públicas y privadas respecto de la calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional, encontrando que existen diferencias estadísticamente significativas de los participantes (públicos y privados) respecto de la calidad de vida laboral; mientras que no hubo diferencias de ellos respecto del comportamiento de ciudadanía organizacional, podría deberse a que la calidad de vida laboral es una reacción objetiva a los estímulos externos que rodean a los empleados y que han sido generados por el comportamiento de las organizaciones; mientras que el comportamiento de ciudadanía organizacional, es una reacción personal, individual y discrecional como lo han señalado los estudios primigenios, a los que luego llamaron desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993), en la medida en que no forman parte de las tareas descritas en el puesto de trabajo y, por lo mismo, intervienen valores personales, organizacionales

(Dávila, et al, 2016) y otros factores externos a la organización.

El aporte más relevante para nuestro medio es haber estudiado factores que lleven a los directivos de las organizaciones públicas y privadas a la reflexión y a la acción para una mejoría continua del comportamiento organizacional que genere la calidad de vida en sus colaboradores y consecuentemente actitudes y conductas de ciudadanía orientadas al logro de la efectividad organizacional y satisfacción de sus miembros.

No obstante, los resultados obtenidos sugieren seguir investigando estos temas, sobre todo en el medio peruano, a fin de darle a la organización y a sus miembros mejores condiciones para la toma de decisiones. Seguramente una de las más importantes limitaciones de esta investigación es el acceso a la muestra debido a resistencias individuales e incluso institucionales para un muestreo probabilístico y, ciertamente, la amplitud de la misma para elevar la representatividad de la población.

## CONCLUSIONES

Finalmente se puede concluir, que la hipótesis fue confirmada al encontrar que la calidad de vida laboral de los empleados públicos y privados está asociada al comportamiento de ciudadanía organizacional y viceversa, con un tamaño de efecto muy fuerte. De la misma manera estos hallazgos reportan información significativa sobre la relación de la calidad de vida laboral con cada una de las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional, especialmente con orgullo institucional, lealtad con la organización y sentido de colaboración con compañeros de trabajo, con valores de efecto igualmente altos, disminuyendo dicho efecto a moderado cuando se trata de los programas de voluntariado y desempeño laboral; sin embargo, el efecto más bajo se da respecto de la colaboración con la organización.

Por otro lado, el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados públicos y organizaciones privadas está asociada con todas y cada una de las dimensiones de la calidad de vida laboral, de manera especial y con tamaño de efecto alto con

integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado por el trabajo y desarrollo personal; disminuyendo a un efecto moderado la seguridad en el trabajo; y muy bajo efecto con administración del tiempo libre.

Así mismo se encontraron algunas diferencias de opinión de los empleados respecto a la calidad de vida laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional, en empleados de organizaciones públicas y empleados de organizaciones privadas, donde sus puntos de vista son diferentes respecto de la calidad de vida laboral; en cambio sus opiniones son homogéneas cuando se trata del comportamiento de ciudadanía organizacional.

## RECOMENDACIONES

Las sugerencias que se pueden extraer del estudio es que las organizaciones deben preocuparse por promover en sus empleados actitudes y conductas relacionadas con las características del comportamiento de ciudadanía organizacional mediante la generación de programas estratégicos que mejoren la calidad de vida laboral, expresadas en indicadores de bienestar físico y psicológico, propiciando seguridad en el trabajo, otorgando el uso del tiempo libre para dedicarle a los quehaceres personales y familiares, sin descuidar la integración a su puesto de trabajo, fomentando acciones para el logro de la satisfacción por el trabajo y dando oportunidades para su desarrollo y crecimiento psicológico como persona. Estas acciones pueden generar mayor productividad, mejor desempeño grupal y organizacional y sin duda mayor efectividad organizacional.

## REFERENCIAS

- Ares, A. y Gómez, F. (2008). *Conductas de ciudadanía organizacional y la confianza en la construcción de equipos de trabajo*. VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, Universidad de Granada, España. <https://eprints.ucm.es/9613/>
- Arredondo, F., Rosas, J. y Villa, L. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de administración*, 24(43), 221-239. [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/2608](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/2608)
- Arredondo, F.; Vásquez, J. y De la Garza, J. (2018). Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México. *Estudios gerenciales*, 34(147), 2103-2118. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2593](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2593)
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/83259>
- Batemán, T. y Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255908>
- Beaducel, A., & Herzberg, P. Y. (2006). On the performance of maximum likelihood versus means and variance adjusted weighted least squares estimation in CFA. *Structural Equation Modeling*, 13, 186-203. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1302\\_2](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1302_2).
- Borman, W.C. y Motowidlo, S. J. (2009). Desempeño de tareas y desempeño contextual: El significado para la investigación de selección de personal, *Desempeño humano*, 10(2), 99-109. Versión electrónica. [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Sciences*, 13(6), 238-241. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Carrillo-Acosta, D. y Rosario-Hernandez, E. (2008). La relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional en una muestra de empleados de una industria farmacéutica en Puerto Rico. *Revista*

- Interamericana de psicología ocupacional*, 27(2), 61-74. <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/94>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Dávila de León, M. y Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16, 35-48. <https://www.redalyc.org/pdf/560/56046596004.pdf>
- Davis, L. y Churns, A. (1975). *The quality of working life*. The Free Press, McMillan Publishers.
- Díaz-Fúnez, P., Pecino, V. y Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), 388-412. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472016000200008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472016000200008)
- Elizur, D. y Shye, S. (1990). Calidad de vida laboral y su relación con la calidad de vida. *Applied Psychology*, 39(3), 275-291. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x#accessDenialLayout>
- Folger, R. (1993). Justicia, motivación y desempeño más allá de los requisitos de roles. *Respons Rights* 6(3), 239-248. <https://doi.org/10.1007/BF01419447>
- Gómez, F. (2008). *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. Universidad Complutense de Madrid, España. <https://www.researchgate.net/publication/41311464>
- Gómez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá – Colombia. *Rev. Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/708>
- González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Síntesis.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., Preciado, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo “CVT-GOHISALO”. *Rev. Ciencia y Trabajo*, 12(36), 332-340. [https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Gonz%C3%A1lez,+R.,+Hidalgo,+G.,+Salazar,+J.,+Preciado,+M.+&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Gonz%C3%A1lez,+R.,+Hidalgo,+G.,+Salazar,+J.,+Preciado,+M.+&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2014). *Análisis de datos multivariable*. Reino Unido: Pearson Education Limited. Versión electrónica. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 edición). McGraw Hill.
- Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hu, L. y Bentler, P. (1999). Criterios de corte para índices de ajuste en el análisis de estructura de covarianza: criterios convencionales versus nuevas alternativas. *Rev. Modelado de ecuaciones estructurales*, 6(1), 1-55.
- Littlewood, H. y Alviter, L. (2017). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Buen Compañero de Trabajo: Antecedente y Consecuencias. *Rev. de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 2(3), 1-17. [https://www.academia.edu/33648824/Comportamiento\\_Organizacional\\_Ciudadano\\_o\\_Buen\\_Comp%C3%A1ero\\_de\\_Trabajo\\_Antecedente\\_y\\_Consecuencias](https://www.academia.edu/33648824/Comportamiento_Organizacional_Ciudadano_o_Buen_Comp%C3%A1ero_de_Trabajo_Antecedente_y_Consecuencias)
- Loli A.E.; Navarro, V.; Cerón, F.; Del Carpio, J. y cols. (2018). La calidad de vida laboral y el soporte institucional para el trabajo en profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación en psicología*, 21 (1), 27-50 Facultad de Psicología, UNMSM.
- Martínez, M. y Ros, R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos Psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral. *Rev. Acciones e Investigaciones Sociales*, ID-ERGO, Universidad de Zaragoza. pp. 5-55. [https://sociales.unizar.es/sites/sociales.unizar.es/files/users/sociales/AIS/28\\_AIS/ais28\\_01.pdf](https://sociales.unizar.es/sites/sociales.unizar.es/files/users/sociales/AIS/28_AIS/ais28_01.pdf)

- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales. En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.) *Gestión de Recursos Humanos y CVL*. Eudema.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. (1983). Factores que influyen en el éxito de los proyectos de calidad de la vida laboral en la gestión laboral. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67. <https://www.jstor.org/stable/3004064?seq=1>
- Omar, A., Uribe, H., Ferreyra, M., Assmar, E., Oliveira, S., Terrones, A. y Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional. *Rev. Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116. <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020635011.pdf>
- Organ, D. (1977). Una reevaluación y reinterpretación de la hipótesis satisfacción-causas-rendimiento. *Academy of Management Review* vol, 2(1). <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D. (1988). Problemas en la organización y series de gestión. Comportamiento de ciudadanía organizacional: el síndrome del buen soldado. Lexington Books / DC Heath y Com. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>
- Organ, D. (1997). Comportamiento de ciudadanía organizacional: es tiempo de limpieza de construcciones. *Rev. Rendimiento Humano*, 10(2), 85-97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D., Podsakoff, P., Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications. <http://sk.sagepub.com/books/organizational-citizenship-behavior>
- Patlan, J. (2016). Significado psicológico del constructo "calidad de vida" en el trabajo mediante redes semánticas naturales. *Rev. Psicología y salud*, 26(1), 111-127. <http://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/1904>
- Penner, L. A., Midili, A. R. y Kegelmeyer, J. (1997). Más allá de las actitudes laborales: una perspectiva de personalidad y psicología social sobre las causas del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Rev. Rendimiento humano*, 10(2), 111-131. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0>
- Podsakoff, P., Ahearne, M., y MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <http://users.skynet.be/bs939021/artikels/organizational%20citizenship%20behavior.pdf>
- Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Versión electrónica 23 Edición. <https://dle.rae.es/ciudadano?m=form>
- Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida laboral. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. (92), 11-44. <https://www.jstor.org/stable/40184292?seq=1>
- Rioux, S. y Penner, L. (2001). Las causas del comportamiento de ciudadanía organizacional: un análisis motivacional. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0>
- Rodriguez, R., Salanova, M. y Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Rosario-Hernández, E. y Rovira (2006). Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados de Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología*, 25(2), 71-86. <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/69>
- Satorra, A. y Bentler, P. (2001). Una estadística de prueba de chi-cuadrado de diferencia escalada para análisis de estructura de momento. *Psychometrika*. 66, 507 – 514. <https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/26765/1/Psicothema.2002.14.4.828-36.pdf>
- Taylor, J. C. (1973). *Concepts and problems in studies of quality of working life*. Manpower Administration, U.S Department of Labor.

- Terán, M., García, E. y Blanco, M. (2016). Influencia de las características demográficas del empleado en comportamientos de ciudadanía organizacional. *Rev. Opción*, 32(12), 2103-2118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852351>
- Topa, G., Moriano, J. y Morales, J. (2008). Identidad Social y Apoyo Percibido en las Organizaciones: Sus Efectos sobre las Conductas de Ciudadanía. *Rev. Interamericana de Psicología*, 42(2), 363-370. [https://www.researchgate.net/publication/26604972\\_Identidad\\_Social\\_y\\_Apoyo\\_Percibido\\_en\\_las\\_Organizaciones\\_Sus\\_Efectos\\_sobre\\_las\\_Conductas\\_de\\_Ciudadania](https://www.researchgate.net/publication/26604972_Identidad_Social_y_Apoyo_Percibido_en_las_Organizaciones_Sus_Efectos_sobre_las_Conductas_de_Ciudadania)
- Vera, L. y Gálvez, P. (2016). Comportamiento organizacional ciudadano. *Revista Empresarial. ICE-FEE-UCSG*, 10(4), 44-50. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/viewFile/72/64>

Fecha de recepción: 18 de octubre de 2020

Fecha de aceptación: 9 de noviembre de 2020