

## Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales

Gabriela Topa Cantisano\* y Francisco Morales Domínguez

*Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*

**Resumen:** El presente estudio explora la relación entre la identificación con la organización, las conductas de ciudadanía y la iniciativa personal dentro de los grupos de trabajo. Incluyendo una muestra de 336 empleados se prueba el ajuste de diferentes modelos causales a los datos. Los análisis de ecuaciones estructurales muestran que la identificación con la organización pronostica los resultados relativos a las conductas de ciudadanía organizacional y la iniciativa personal de los empleados pero que esta relación está parcialmente mediada por la cohesión grupal.

**Palabras clave:** Identificación organizacional; conductas de ciudadanía organizacional; iniciativa personal; análisis de ecuaciones estructurales.

**Title:** Organizational identification and personal proactivity in work groups: a structural equations model.

**Abstract:** The present study explores the relationships between organizational identification and both citizenship behavior and personal initiative within work groups. A sample of 336 employees was used to test the adjustment of different causal models to the data. Structural equations analyses showed that organizational identification predicts outcomes regarding employees' organizational citizenship behaviors and personal initiative, but this relation was partially mediated by group cohesion.

**Key words:** Organizational identification; organizational citizenship behavior; personal initiative; structural equation analyses.

### Introducción

Durante años la Psicología del trabajo y de las organizaciones se ha interesado en responder a la pregunta: ¿cómo aumentar el rendimiento de los empleados?, dando a esta cuestión respuestas variadas y con desiguales niveles de éxito. Pronto se comprobó la influencia del grupo de trabajo en el nivel de rendimiento de sus miembros, encontrándose que en muchas ocasiones esta influencia frenaba, más que impulsaba, la mejora del desempeño.

En la actualidad las tareas repetitivas y rutinarias, en las que el empleado trabaja con independencia casi absoluta de los demás, son cada vez más escasas. Este tipo de tareas han sido sustituidas por el trabajo en grupos y redes en los cuales ninguno de los miembros puede alcanzar los objetivos de manera aislada e individual. La pregunta, entonces, vuelve a ser: ¿cómo aumentar el rendimiento de los miembros del grupo de trabajo?

El presente estudio explora las relaciones entre la identificación organizacional y el rendimiento personal en grupos de trabajo desde el enfoque de la Teoría de la identidad social y de la Categorización del yo (Tajfel, 1982; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987).

#### Rendimiento individual y rendimiento de los miembros del grupo

Parece incuestionable que la realización por parte de los empleados de las tareas que les han sido asignadas es el primer paso para alcanzar la eficacia de la organización, pero no es el último. El mero cumplimiento de las labores obligatorias es una base para el logro de los objetivos organizacionales, pero es una base demasiado exigua. La expresión "trabajo a reglamento" describe una situación en que las personas

se limitan a hacer únicamente aquello que está pautado y que implica un grave deterioro del rendimiento para la organización (van Knippenberg & Ellemers, 2004). La mayoría de las empresas necesitan que sus empleados vayan más allá y se comprometan personalmente en el logro de los objetivos colectivos, para que éstos se tornen alcanzables. En contraposición al simple rendimiento en la tarea establecida, hoy las organizaciones están interesadas en un conjunto de comportamientos que se han designado con diversas etiquetas, tales como conductas de ciudadanía organizacional (Organ, 1988), iniciativa personal (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), rendimiento extra-rol, conducta pro-social y rendimiento contextual, entre otras.

La primera definición se refería a una conducta individual que es discrecional, no directa o explícitamente reconocida o recompensada por la organización, y que, en definitiva, promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Se describe como discrecional porque no es un requerimiento obligado del rol o de la descripción del puesto sino el resultado de una elección personal y porque su omisión no se entiende generalmente como algo punible (Organ, 1988:4). Algunos autores afirmarán luego que la iniciativa personal amplía este concepto para incluir una conducta laboral caracterizada por ser auto-iniciada, porque tiene un enfoque proactivo y es persistente hasta sobrepasar las barreras y permitir el logro de los objetivos (Frese & Fay, 2001; Frese *et al.*, 1997). Sin embargo, con anterioridad ya se había señalado que ésta era tan sólo una dimensión de las conductas de ciudadanía organizacional que se asociaba a la preponderancia de valores individualistas en ciertos ambientes culturales (Moorman & Blakely, 1995). Aunque persista la discrepancia sobre si se trata de un único constructo o de varios (Podsakoff, Mc Kenzie, Paine, & Bachrach, 2000), todas estas denominaciones parecen aludir a un mismo conjunto de conductas que incluyen ayudar a los otros, participar voluntariamente en actividades de interés común, proponer mejoras por iniciativa propia o defender la imagen de la organización frente a quienes no pertenecen a ella. Ahora bien, mientras

\* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Gabriela Topa Cantisano. C/ Juan del Rosal, 10, Despacho 1.53. 28040 Madrid (España). E-mail: [gtopa@psi.uned.es](mailto:gtopa@psi.uned.es)

parece claro que para promover el rendimiento de los empleados en las tareas pautadas puede bastar un sistema de recompensas e incentivos individuales, no queda tan claro cómo promover estos otros comportamientos. Por el contrario, la investigación empírica ha mostrado que, con frecuencia, los sistemas de incentivos individuales pueden más bien disuadir que promover la intención de los trabajadores de involucrarse en conductas de ciudadanía organizacional o de iniciativa personal (Wright, George, Farnsworth, & McMahon, 1993).

Sobre la base de estos hallazgos, algunos autores (van Knippenberg & Ellemers, 2004) afirman que la identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables. Por lo tanto, insisten en que interesarse por los objetivos colectivos resultará mucho más beneficioso a las organizaciones, ya que promoverá las conductas de ciudadanía e iniciativa de sus empleados a la vez que el rendimiento en las tareas. Concretamente, señalan que los sistemas de incentivos individuales no sólo se han mostrado limitados en su éxito para inducir el rendimiento de los empleados sino que, además, son potencialmente peligrosos porque merman las inversiones de los miembros del grupo en aquellos comportamientos que atienden al interés grupal, ya que centran su atención sobre los objetivos y preocupaciones meramente individuales.

### Identidad social y *self*colectivo

La teoría de la identidad social se desarrolló inicialmente como un intento por entender las bases psicológicas de la discriminación entre los grupos. Dicha teoría parte de los estudios llevados adelante por Tajfel y sus colegas en los años '70. En épocas más recientes se aprecia un aumento de los trabajos que procuran aplicar este enfoque de la identidad social, y su posterior desarrollo, la teoría de la categorización del yo, al análisis de cuestiones del ámbito organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; van Knippenberg & van Schie, 2000; Haslam, 2004). La identidad social es el conocimiento que las personas tienen de su pertenencia a ciertos grupos sociales, al que van unidos ciertos significados emocionales y ciertas valoraciones referidas a esa pertenencia al grupo (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers, Haslam, Platow, & van Knippenberg, 2003; Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003; Tajfel & Turner, 1979; Turner, 1982). El desarrollo posterior de la teoría de la categorización del yo intenta explicar los procesos psicológicos por los cuales los individuos son capaces de llegar a actuar como grupos (Turner, 1982; Turner *et al.*, 1987). Una persona puede definir su concepción de sí misma a lo largo de un continuo que va desde la definición en función de su identidad personal a la definición en función de su identidad social. Cuando la identidad social es saliente o destacada, las personas suelen interactuar en cuanto miembros de los grupos a los que pertenecen (conducta intergrupal), mientras que si la

identidad personal es la que resulta saliente en esa situación, las personas se relacionan en cuanto individuos (conducta interpersonal). Como apunta Turner, (1982), cuando se *enciende* la identidad social es cuando se hace posible el surgimiento de la conducta intergrupal. Aplicando esta idea al ámbito laboral se comprende que la conducta en el trabajo está determinada en gran medida por la pertenencia de los trabajadores a ciertos grupos sociales o a la organización en su conjunto.

Más adelante, otros autores proponen que la identificación organizacional es una forma específica de identidad social y que, en la medida en que la persona se identifica con su organización ésta le brinda las bases para su identidad (Ashforth & Mael, 1989). Así, se deduce que la conducta organizacional se puede explicar mejor si se toman en consideración los procesos y las relaciones intergrupales (Ellemers *et al.*, 2003; Haslam *et al.*, 2003) ya que, cuanto más se concibe uno mismo como miembro de un grupo, cuanto más se identifica con el grupo o la organización, más probable es que actúe de acuerdo con esa identidad social implicada en la pertenencia al grupo. Así, la identificación con la organización o con el grupo de trabajo puede llevar a los individuos a adoptar como propios los intereses y objetivos de ese colectivo. Esto implicaría que las personas estarán primeramente interesadas en los objetivos del grupo más que en su interés individual y que este último les resultará menos relevante, como muestran los estudios empíricos que aportan evidencia sobre la relación entre la identificación y los esfuerzos en beneficio del grupo (Doosje, Spears, & Ellemers, 2002; Mael & Ashforth, 1992).

Los estudios posteriores han explorado la posibilidad de que haya múltiples focos de identificación organizacional debido a que las organizaciones dan a sus miembros la oportunidad de pertenecer a una multiplicidad de grupos que varían desde toda la organización al equipo de trabajo más próximo. Estos mismos trabajos (van Knippenberg & van Schie, 2000) han demostrado que la identificación con el grupo de trabajo es probable que sea la forma de identidad organizacional más fuerte, debido a que el grupo será más pequeño, habrá mayor número de aspectos compartidos con los miembros del grupo que con el resto de los miembros de la organización y a que el contexto propiciará encuentros con miembros de otros subgrupos organizacionales. Sobre la base de esta literatura, es de esperar que la identificación con el grupo de trabajo influya en las conductas de ciudadanía organizacional y de iniciativa personal.

### Saliencia de la identidad social

La teoría de la categorización del yo señalaba, como antes se mencionó, que las personas pueden definir su concepción de sí mismas a lo largo de un continuo que va desde la definición en función de su identidad personal a la definición en función de su identidad social. Turner (Turner *et al.*, 1987) da así una explicación más completa al proceso por el cual las personas se mueven a lo largo del continuo interper-

sonal-intergrupar, proponiendo que en diferentes situaciones, las personas pueden definirse a sí mismas primordialmente en función de rasgos idiosincráticos, o alternativamente a partir de atributos que son comunes con los otros miembros de su grupo (Haslam, 2004). Partiendo de esta afirmación, el hecho de que una persona se identifique con su grupo no implica automáticamente que esta pertenencia al grupo sea siempre saliente en la mente del individuo o se transforme en una guía destacada para su comportamiento. Por lo tanto, la pertenencia al grupo sólo afectará a sus actitudes y conductas en la medida en que tal pertenencia sea saliente (Turner *et al.*, 1987), con lo que la saliencia de la identidad organizacional se transforma en un prerrequisito para que los efectos de la identificación organizacional tengan lugar.

Durante largo tiempo se ha considerado a la cohesión grupal como un importante elemento en la dinámica de un grupo. La cohesión se define como la afinidad de unos miembros del grupo con otros y el deseo de permanecer como parte del grupo (Schachter, Ellertson, McBride, & Gregory, 1951). La investigación posterior ha mostrado los efectos de la cohesión en la comunicación intragrupal, en la fuerza de la influencia del grupo y en la mayor favorabilidad de las evaluaciones dentro del grupo. Las revisiones meta-analíticas más recientes han puesto de manifiesto una influencia clara de la cohesión en el rendimiento pautado en la tarea, pero no han explorado sus vinculaciones con las conductas que van más allá de tal rendimiento (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003). Por otra parte, la cohesión ha sido identificada como un antecedente importante de las conductas de afiliación, probablemente debido a que en los grupos más cohesionados la identidad social es más saliente (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). En este sentido, es de esperar que aquellos grupos más cohesionados muestren mayores influencias de la identificación con el grupo en las conductas de ciudadanía y en la iniciativa personal.

Existe además cierto desacuerdo entre los investigadores respecto a la cuestión del nivel de análisis en que debe ser evaluada la cohesión, habiendo muchos que la han considerado una percepción individual de cada miembro del grupo. Sin embargo, otros consideran que si la cohesión es la resultante de un conjunto de fuerzas que están actuando en el in-

terior del grupo, el nivel adecuado de medida de esta variable es el nivel grupal (Beal *et al.*, 2003).

En aquellas investigaciones, como la presente, en que se intentan medir constructos no sólo en el plano individual, sino también en el plano grupal u organizacional, con frecuencia los datos obtenidos en el plano individual son agregados para operacionalizar los citados constructos. En tales casos, los investigadores implícita o explícitamente proponen un modelo de composición para sus constructos (Aritzeta, Ayestarán, & Balluerka, 2003; Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). Estos modelos de composición especifican las relaciones funcionales entre constructos que se refieren al mismo contenido pero describen fenómenos cualitativamente diferentes en el plano individual y en el plano de los grupos de trabajo (Chan, 1998). Los citados modelos, que son usados para agregar los datos, juegan un papel importante en las inferencias que relacionan por ejemplo, las características del grupo de trabajo con las variables de resultados a nivel individual. La tipología de la composición elemental presentada por Chan permite distinguir entre cinco modelos e incluye entre ellos el modelo de *cambio de referente*. Dicho modelo de cambio de referente es el que aquí se ha adoptado, ya que se han formulado los ítems con referencia al grupo y no a las percepciones individuales, porque la cohesión es una propiedad del sistema social o del grupo de trabajo y no del individuo, y esta diferencia se refleja en el cambio de referente de lo individual a lo colectivo, calculándose también los estadísticos que se recomiendan (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999; Chan, 1998).

Basándose en la literatura revisada hasta aquí, en este trabajo se formulan las siguientes hipótesis:

- 1) La identificación con la organización influirá sobre las conductas de ciudadanía organizacional y sobre la iniciativa personal.
- 2) La relación entre identificación con la organización y resultados estará totalmente mediada por la cohesión grupal.

Las relaciones pronosticadas se representan en el modelo estructural de Figura 1. En este modelo se dispone de una variable latente exógena (identificación organizacional) y de cuatro variables latentes endógenas (cohesión grupal, obediencia, participación e iniciativa personal), a cada una de las cuales corresponde un indicador observable.

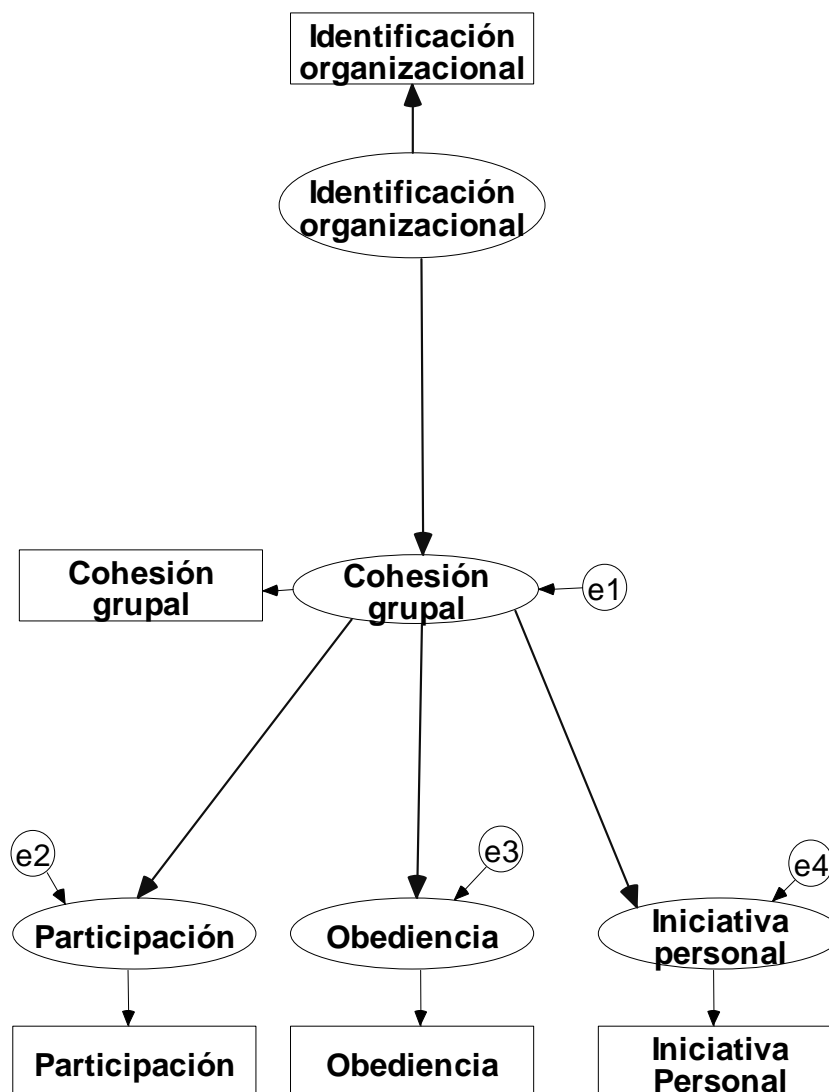


Figura 1: Modelo de efectos totalmente mediados.

## Método

### Muestra y procedimiento

El presente estudio se basa en una muestra de 336 empleados de diferentes organizaciones los cuales son miembros de 60 grupos de trabajo con cinco integrantes cada uno. Se trataba, en todos los casos, de grupos de trabajo reales formados por la propia organización a efectos de la realización de la tarea y en los cuales, los empleados dependían de un mismo jefe. Los empleados pertenecían a organizaciones

de diversos sectores de la actividad económica, tales como banca, hospitales, empresas de servicios y de distribución comercial. La media de edad fue de 34.22 años (D.T.: 9.24) y la media de permanencia en la organización de 8.3 años (D.T.: 8.3). De la muestra, un 51.7% eran mujeres y un 47.02% varones con un 1.19% de casos perdidos; pertenecían un 31,7% a empresas públicas y un 61.3% a empresas privadas, habiendo un 52,4% de personas con estudios superiores. Los participantes respondieron un cuadernillo con diferentes escalas, que fue rellenado en el lugar de trabajo ante la presencia de los colaboradores del equipo investigador. La en-

cuesta era absolutamente anónima y no se solicitaron datos de identificación individual, excepto los correspondientes a la edad, el sexo y el tiempo de permanencia en la organización.

### Instrumentos

**Identificación organizacional:** se ha operacionalizado esta variable a través de una medida de identificación con el grupo de trabajo construida para la investigación basándonos en la escala de Ellemers, Kortekaas y Ouwerkerk (1999), que contenía seis ítems relativos a los componentes cognitivos y afectivos de la identidad social. Ejemplos de los ítems son: "Doy lo que sea por mi grupo de trabajo", "Les digo a las personas de fuera que éste es un buen lugar de trabajo", "Aceptaría cualquier puesto para seguir trabajando en este grupo", "Me preocupa el futuro de este grupo", "Me siento orgulloso de decir que formo parte de este grupo".

**Cohesión grupal:** esta variable se midió con una versión modificada de la escala de Dobbins y Zaccaro (1986), en la que se usaron ocho ítems destinados a medir la atracción interpersonal y el compromiso con la tarea. La modificación efectuada consistió en reformular el enunciado de los ítems poniendo al grupo como referente. Algunos ejemplos de ítems los siguientes: "Los miembros de nuestro grupo preferirían más salir por su cuenta que reunirse como grupo", "Los miembros de nuestro grupo no se soportan juntos fuera del trabajo", "Nuestro grupo está unido tratando de alcanzar sus objetivos de rendimiento".

**Conductas de ciudadanía organizacional:** se midió con una versión reducida de la escala de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) que contenía ocho ítems de los cuales cinco estaban referidos a la participación y tres a la obediencia. Ejemplos de los primeros son: "Hago sugerencias creativas a mis colaboradores, relacionadas con el trabajo", "Uso mi juicio profesional para determinar lo que es bueno o malo para mi organización", "Comparto ampliamente mis ideas de nuevos proyectos y mejoras", "Animo a los demás para que hablen en las reuniones". Ejemplos de los segundos son: "Pierdo tiempo en el trabajo porque me dedico a asuntos personales", "Rechazo aspectos de responsabilidad del trabajo" y "Defiendo al jefe cuando otros lo critican". Para verificar que se trataba de dos dimensiones distintas, aunque relacionadas, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio con AMOS 5.0. Se encontró que el modelo de dos factores relacionados presentaba buen ajuste a los datos ( $\chi^2 = 24.15$ , g.l. = 19,  $p = .191$ ,  $\chi^2/g.l. = 1.27$ , GFI = .98, AG-

FI=.97, RMSEA=.03) y que la correlación entre ambas dimensiones era  $r = .19$ , permitiéndonos afirmar que se trataba de dos dimensiones distintas, aunque moderadamente relacionadas.

**Iniciativa personal:** se midió con la subescala de Iniciativa personal autoinformada (Frese *et al.*, 1997), que consta de siete ítems. Algunos ejemplos de sus ítems son: "En esta organización, la gente se enfrenta activamente a los problemas", "Cuando algo va mal, en esta organización, inmediatamente la gente busca una solución", "En esta organización, la gente aprovecha las oportunidades para alcanzar los objetivos". En todos los casos, la escala de respuesta tipo Likert oscilaba entre 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Como se ha mencionado previamente, el constructo cohesión se considera de nivel grupal y para asegurar el cumplimiento de las condiciones que justifican el agregado de las respuestas individuales dentro del grupo de trabajo como una representación de un constructo de nivel grupal es necesario demostrar el acuerdo intragrupo. Si no hay acuerdo intragrupo las respuestas individuales no se pueden componer ya que la falta de consenso sugiere que las expectativas comunes y las normas no se han identificado adecuadamente. Para operativizar el acuerdo intragrupo en este estudio hemos usado el índice de acuerdo intragrupo (Burke *et al.*, 1999). El resultado del citado índice debe ser menor o igual a 1 para que los datos puedan ser agregados, ya que de lo contrario nos estaría indicando que hay una excesiva dispersión de las puntuaciones y un bajo acuerdo intragrupo, de modo que no sería legítimo sumar o promediar las respuestas individuales y predicar tales respuestas del grupo. En los grupos participantes el índice de acuerdo alcanzó valores entre .71 y .88, con un valor medio de .81, lo que justificaba el agregado de las respuestas. Además, se verificó la ausencia de excesiva variabilidad entre los grupos a través del coeficiente eta cuadrado (James & Sells, 1981), encontrándose un valor de  $\eta^2 = .18$ , lo que indica que tan sólo un 18% de la variabilidad en la cohesión es debida a los grupos.

### Resultados

En la Tabla 1 se observan los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables del estudio. En la diagonal de la tabla se ofrecen los valores de la fiabilidad de las escalas, evaluada mediante Alpha de Cronbach.

**Tabla 1:** Estadísticos descriptivos y correlaciones

Variables	Media	D.T.	$\alpha$	1.	2.	3.	4.
1. Identificación organizacional	3.23	.58	.77	1			
2. Cohesión grupal	3.25	.59	.68	.18**	1		
3. Participación	3.56	.67	.76	.46**	.27**	1	
4. Obediencia	3.80	.71	.77	.32**	.22**	.25**	1
5. Iniciativa personal	3.11	.53	.80	.37**	.31**	.32**	.23**

Para comprobar las hipótesis pronosticadas, se valora el ajuste del modelo representado en Figura 1 y de dos modelos alternativos a los datos. El primero de ellos muestra sólo efectos directos e independientes de la identificación organizacional y de la cohesión en los resultados y el segundo es un modelo de mediación parcial en el que están presentes tanto efectos directos de la identificación sobre las conductas de ciudadanía y la iniciativa como efectos mediados por la cohesión grupal.

Se emplea el programa AMOS 5.0, que nos ofrece la posibilidad de valorar diversas relaciones en forma simultánea y es especialmente adecuado para muestras pequeñas. Debido a que en el modelo estructural cada variable latente tiene un solo indicador observable, que es la media de la correspondiente escala, se han restringido las relaciones entre las dimensiones latentes y los indicadores observables a 1 y se han eliminado los errores de medida del modelo. Estos análisis se efectúan usando la matriz de datos originales como entrada y el procedimiento de máxima verosimilitud. Se sugieren (Byrne, 2001) diversos índices para probar el ajuste del modelo, tales como el estadístico  $\chi^2$  y su nivel de probabilidad asociado. A causa de la sensibilidad del estadístico  $\chi^2$  al tamaño de la muestra y a las desviaciones de la normalidad en los datos, se proponen otros índices de ajuste como GFI (*Goodnes of fit index*), CFI (*Comparative fit index*), el AGFI (*adjusted goodnes of fit index*) siendo recomendable que todos ellos

alcancen valores próximos a 1. Algunos autores (Byrne, 2001) recomiendan, cuando menos, valores por encima de .95 para estos indicadores. También se utiliza el RMSEA (*root mean square error of aproximation*), cuyos valores deben ser inferiores a .05 para indicar buen ajuste. En la comparación de modelos también se recurre a otros dos índices ECVI y MECVI. El primero de éstos es semejante al AIC (*Akaike information criterion*) y el segundo al BCC (*Browne-Cudek criterion*). En ambos indicadores, los modelos más simples y mejor ajustados alcanzan valores bajos, mientras que los modelos complicados y con ajustes pobres logran altas puntuaciones, ya que ambos indicadores tienden a añadir penalizaciones a aquellos modelos más complejos y con peor ajuste a los datos. En Tabla 2 se observan los estadísticos de ajuste de los modelos comparados.

Las hipótesis propuestas encuentran apoyo en los datos pero sólo la primera resulta completamente confirmada, mientras que la segunda obtiene un apoyo parcial. El modelo con mejor ajuste a los datos es el que incluye tanto los efectos directos de la identificación organizacional sobre las conductas de ciudadanía y la iniciativa personal como los efectos indirectos mediados por la cohesión grupal. No sólo son más adecuados los estadísticos de ajuste sino que también es mayor el porcentaje de varianza explicada de cada uno de los criterios, como se aprecia en la Figura 2.

Tabla 2: Índices de ajuste de los modelos.

Estadísticos de ajuste	$\chi^2$ (g.l.)	<i>p</i>	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	ECVI	MECVI
Modelo con efectos directos y mediados	7.15(3)	.07	2.38	.99	.96	.98	.97	.06	.094	.095
Modelo con dos predictores independientes	17.02(4)	.002	4.25	.98	.92	.94	.93	.10	.12	.12
Modelo sólo con efectos mediados	149.55(6)	.00	24.93	.83	.57	.42	.42	.26	.503	.504

## Discusión

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que la identificación organizacional tiene poder predictivo sobre aquellas conductas de los empleados que superan el rendimiento exigido en el puesto de trabajo: conductas de ciudadanía organizacional y de iniciativa personal. Estos resultados confirman los de otros trabajos precedentes que ya habían mostrado que las contribuciones individuales al ren-

dimiento grupal eran mayores entre los miembros del grupo más identificados (van Leeuwen & van Knippenberg, 1999), aunque se habían limitado a conductas prescritas y no a comportamientos discrecionales. También se habían recogido resultados en esta línea en grupos de soldados integrados en unidades operativas del Ejército de tierra español, indicando la influencia de la identificación organizacional en las conductas proactivas tanto generales como específicas (Topa & Palací, 2005).

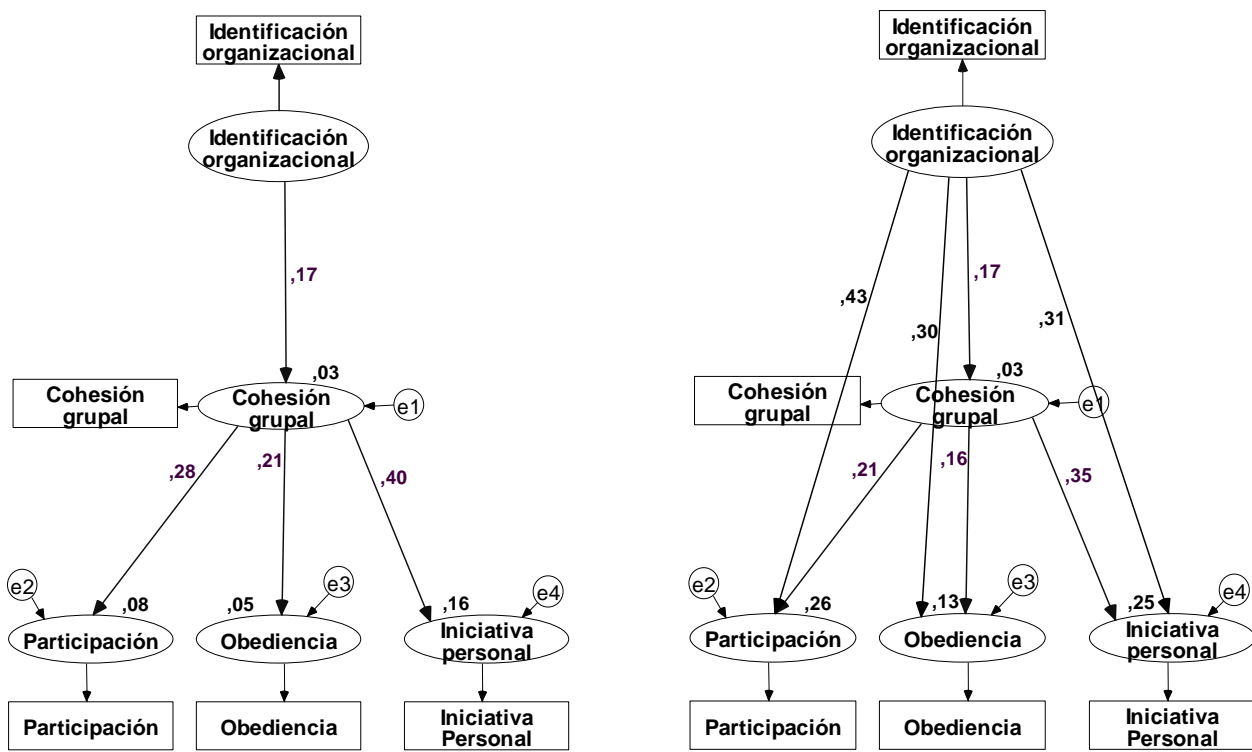


Figura 2: Estimaciones estandarizadas para los modelos de mediación total y de mediación parcial.

Los hallazgos presentes además muestran que la influencia de la identificación organizacional sobre tales resultados está parcialmente mediada por la cohesión del grupo de trabajo, brindando así apoyo a la segunda de las hipótesis planteadas. Esto daría sustento a la idea de que la relación entre la identificación y los comportamientos proactivos no es simple y directa (van Knippenberg & Ellemers, 2004), sino que se encuentra en parte mediada por la saliencia de la identidad social, supuesto que en aquellos grupos más cohesionados la identificación grupal es una característica más saliente. Pero el apoyo a esta hipótesis es parcial pues los efectos de la identificación mediados por la cohesión no son los únicos presentes. Además de estos efectos indirectos, los efectos directos de la identificación sobre los resultados están presentes y sus pesos de regresión estandarizados son mayores que los de los efectos mediados.

Se debería además considerar que estos resultados podrían estar desatendiendo a otras variables no estudiadas, las que serían relevantes en el contexto de los grupos. Por una parte, es posible que no todos los grupos, ya sean más cohesionados o menos, tengan normas claras y salientes respecto a los estándares de rendimiento y mucho menos aún que los tengan para conductas consideradas voluntarias como la participación, la obediencia y la iniciativa. En este sentido, sería de esperar que si las normas del grupo no lo prescriben ex-

plicitamente, los miembros de los grupos estén poco dispuestos a esforzarse en beneficio del grupo. Por otra parte habría que tomar en cuenta si los miembros del grupo perciben que las conductas a ejecutar se hallan realmente bajo su control, es decir cuáles son las posibles influencias de las percepciones de autoeficacia personal o grupal en las decisiones de invertir esfuerzos para favorecer al grupo, ya sea a través de la mejora del rendimiento prescrito o de las conductas que van más allá de éste, como la participación, obediencia e iniciativa personales.

En este mismo sentido ya otros han afirmado que la identificación organizacional no puede entenderse simplemente como una herramienta en la gestión de los Recursos Humanos, sino que habrán de considerarse una serie de cuestiones paralelas. Un aspecto relevante a considerar es que los grupos pueden llegar a desarrollar normas contraproductivas, en caso de que haya un conflicto con los jefes, la organización sea vista como explotadora o improductiva. Puede suceder también que la norma implícita en un ambiente determinado sea la de hacer lo menos posible y marcharse cuanto antes y, en este caso, a mayor identificación correspondería menor productividad (van Knippenberg, 2000). Otro aspecto destacado a tener en cuenta si se pretende utilizar la identificación organizacional como herramienta en la gestión de los Recursos Humanos es que una

fuerte identificación puede tener directamente consecuencias negativas para la organización. Si los miembros de un grupo se hallan excesivamente identificados con el grupo o la organización, esto promueve ambientes altamente homogéneos y de elevada conformidad, en los que la disposición al cambio y a la innovación acabe siendo insuficiente, y esto no puede ser un objetivo a largo plazo para ninguna organización actual.

### Limitaciones del presente estudio

Hay múltiples razones por las que los aportes de este estudio se encuentran limitados, tales como el hecho de que los participantes no hayan sido seleccionados por procedimientos aleatorios o que pertenezcan a organizaciones de ámbitos laborales muy diversos, lo que haga los hallazgos difícilmente comparables entre sí. A esto hay que sumar el

hecho de que los datos se han obtenido por autoinforme y esto se transforma en una fuente de varianza común que afecta a los resultados. En orden a sugerir mejoras a tomar en cuenta para futuras investigaciones, se puede señalar que un diseño longitudinal permitiría proponer modelos verdaderamente causales en los que se aprecien las influencias de la identificación sobre los comportamientos a través del tiempo. Asimismo sería oportuno contar con un abanico más amplio de medidas que permitan poner a prueba un modelo más complejo. Entre estas medidas podría considerarse la existencia dentro de las organizaciones de diferentes focos de identificación, tales como la organización completa, el departamento, el grupo de trabajo o la profesión. En este sentido, se podría explorar si estas diferentes formas de identificación están asociadas con el surgimiento de formas diversas de conductas de ciudadanía, centradas bien en la organización o bien en el grupo de trabajo.

### Referencias

- Aritzeta, A., Ayestarán, S., & Balluerka, N. (2003). Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 239 - 260.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(20-39).
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-analytic clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989 - 1004.
- Burke, N. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modelling with AMOS*. Londres: Erlbaum Asoc.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Dobbins, G., & Zaccaro, S. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11, 203- 219.
- Doosje, B., Spears, R., & Ellemers, N. (2002). Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. *British Journal of Social Psychology*, 41(1), 57-76.
- Ellemers, N., Haslam, A., Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2003). Social Identity at work: developments, debates and directions. In A. Haslam & D. van Knippenberg & M. J. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at work. Developing theory for organizational practice*. (pp. 3-28). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N., Kortekaas, & Ouwerkerk. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: an active performance concept for work in the 21st century. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133 - 187.). Amsterdam: JAI Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. (2nd ed.). Londres: Sage.
- Haslam, A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological Climate: theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a Psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An explorations of within - group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 103-123.
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism - collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127 - 142.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M.A.: Lexington books.
- Podsakoff, P. M., Mc Kenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Schachter, S., Ellertson, J., McBride, D., & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4, 229 - 238.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations*. (pp. 33-47). Monterrey, California: Brooks/Cole.
- Topa, G., & Palaci, F. (2005). Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(4), 495-504.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup relations*. (pp. 15-40.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: a self - categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: an International review*, 49(3), 357 - 371.
- van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2004). Social Identity and Group Performance. Identification as the Key to Group-Oriented Effort. In A. H.



- D. v. K. M. J. P. N. Ellemers (Ed.), *Social Identity at work. Developing theory for organizational practices* (pp. 29-59). New York: Psychology Press.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Leeuwen, E., & van Knippenberg, D. (1999). *Social value orientation and group performance: The role of expectations of the other group members' effort*. Unpublished manuscript, Leiden University.
- Wright, P., George, J., Farnsworth, S., & McMahan, G. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.

(Artículo recibido: 1-9-2005; aceptado: 21-4-2006)