

Artículo

Ciber-civismo en el puesto de trabajo: un estudio empírico de la influencia de un entorno actitudinal favorable sobre la conducta cívica organizativa (OCB) a través de Internet

Cyber-citizenship behavior in the workplace: a research on the influence of a supporting attitudinal environment on organizational citizenship behavior

PABLO ZOGHBI MANRIQUE DE LARA¹

Fecha de Recepción: 12-05-2006

Fecha de Aceptación: 03-10-2007

RESUMEN

Los comportamientos cívicos organizativos (OCB) –*organizational citizenship behavior*– constituyen conductas frecuentes y altamente beneficiosas para las organizaciones. Este estudio analiza la relación entre un entorno actitudinal favorable y el ‘ciber-civismo’ (en oposición al *cyberloafing* o ciberpereza) o aquel OCB que muestran los trabajadores a través de Internet. El modelo propuesto sugiere que actitudes positivas en el trabajo hacia los compañeros, hacia los jefes como personas, hacia los jefes como cargos, las tareas, los clientes, y la autoestima, favorecen el ciber-civismo. Los resultados, usando modelos estructurales (SEM), muestran que las actitudes positivas hacia los jefes (como personas y no como cargos), hacia los clientes, y una mayor autoestima, estimulan el ciber-civismo. Otras actitudes no mostraron significación. Los datos fueron extraídos de 154 de los 758 (20.32%) miembros, no profesores, de una universidad pública española. Las implicaciones para la predicción y el control del ciber-civismo son finalmente ofrecidas, así como posibles futuras investigaciones.

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) is extremely beneficial for organizations. In this study, the relationship is analyzed between a supporting attitudinal environment and

¹ Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Ciber-civismo en el trabajo: un estudio empírico de la influencia de un entorno actitudinal favorable...

cyber-citizenship behavior as opposed to cyber-loafing –an OCB shown by employees on internet. This suggested model states that 1) positive attitudes towards co-workers, managers (both as persons and superiors), tasks and customers, and 2) self-esteem raise cyber-citizenship behavior. The sample consisted of 154 out of 758 employees in non teaching roles in a Spanish public university. Structural equations models showed that positive attitudes towards managers as persons (but not as superiors) and customers along with a higher self-esteem, encourage cyber-citizenship behavior. Other attitudes did not turn out significant. Implications for prediction and control of cyber-citizenship behavior and directions for further research are discussed.

PALABRAS CLAVE

Ciber-civismo, Comportamientos cívicos organizativos (OCB), Actitudes en el trabajo.

KEY WORDS

Cyber-citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Work Attitudes.

INTRODUCCIÓN

Los comportamientos no reconocidos oficialmente en las tareas del puesto de trabajo –*non-work*– tanto en un extremo positivo, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) como negativo, *Deviant Workplace Behavior* (DWB), son en la última década objeto de creciente interés en la literatura sobre Comportamiento Organizativo, y su fomento y/o control ocupa con frecuencia la investigación en Dirección de Recursos Humanos (Griffin, O’Leary-Kelly y Collins, 1998). Dicho creciente interés probablemente se deba a que cada vez con más fuerza se constata que, en el rendimiento del puesto y de la organización, esas conductas organizativas desempeñan un papel crucial (Dunlop y Lee, 2004; Motowidlo y Van Scotter, 1994). Por ejemplo, la utilidad de la conducta cívica organizativa (OCB) como indicador/promotor de la calidad de servicio al cliente, parece incuestionable (Bell y Mengüç, 2002; Blancero, Johnson y Lakshman, 1995; Kim, Moon, Han y Tikoo, 2004; Morrison, 1996; Rego, 2003; Kizilos y Cummings, 1996).

El OCB, es definido por Organ (1988:4) como ese “...comportamiento del individuo que es discrecional, que no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas, y que contribuye al funcionamiento eficaz de la organización... el comportamiento no es producto de un requerimiento exigido por las funciones o descripción del puesto... el comportamiento es producto de una decisión personal.” McNeely y Meglino (1994) distinguen el OCBO, dirigido hacia la organización, del OCBI, dirigido hacia individuos (véase también Organ, 1997; Williams y Anderson, 1991).

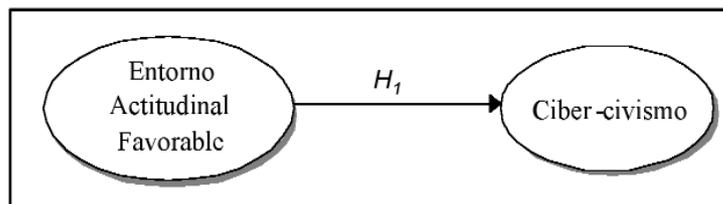
La masiva incorporación de Internet a nuestras organizaciones durante la última década ha permitido mejoras sustanciales en sus procesos productivos y, paralelamente, ha propiciado la aparición de nuevos tipos de comportamientos organizativos informáticos. Internet emerge como una nueva vía de comunicación para el trabajador, que le permite interactuar con sus compañeros, con su organización y con sus clientes. Conductas organizativas clásicas, como los aludidos OCB y las disfuncionales en el lugar de trabajo (DWB), deberían pues también emerger, con pleno derecho, en paralelo al mayor intensivo uso de Internet. Así, cuando los empleados navegan por Internet, durante sus jornadas de trabajo, pero debieran estar trabajando, incurren en una nueva forma de conducta desviada en el trabajo (DWB) que se le ha venido a llamar ‘cyberloafing’ o ‘ciber-pereza’. Probablemente, para encontrar el pionero uso de tal denominación habría que remitirse al artículo de Kamins (1995) titulado: *Cyber-loafing: Does Employee Time Online Add Up to Net Losses?* [Ciber-pereza: ¿Se contabiliza como pérdida el tiempo del empleado conectado a Internet?], si bien su uso fue consagrado definitivamente a raíz de un trabajo empírico de Vivien Lim (2002). El coste de la ‘ciberpereza’ en términos de caída de la productividad del empleado puede estimarse entre el 30% y el 40% (Verton, 2000).

Sin embargo, la literatura hasta ahora no ha estudiado empíricamente un constructo que, como el propuesto ‘ciber-civismo’, recoja y mida conductas cibernéticas, y que, en oposición a la ciber-pereza, pueda ser asimilado al OCB definido anteriormente por Organ (1988). El estudio del, hasta ahora inédito, ‘ciber-OCB’, podría beneficiar a las organizaciones de las ventajas añadidas que dicho ‘ciber-civismo’ aportase, más allá de las que ya proporcio-

nan las clásicas dimensiones del OCB. Dicha faceta del OCB propuesta, podría concebirse como aquel comportamiento cívico del trabajador, en su puesto de trabajo, que muestra una vez se ha conectado (y a través de) a los servicios de Internet de su organización. Incluiría conductas no específicamente requeridas por la descripción de tareas de su puesto de trabajo, que no serían contractualmente exigibles, pero que contribuirían a la eficacia de la organización (Organ, 1988). Así, el trabajador que ayude a proteger el sistema informático de su empresa de posibles amenazas, como por ejemplo infecciones de virus u otras, o a sugerir voluntariamente mejoras de su emplazamiento Web o ayudar a sus cibernautas, se mostraría ciber-cívico.

promiso, están incuestionablemente asociadas con el OCB (Konovsky y Organ, 1996; Organ y Paine, 1999; Organ y Lingl, 1995). Además, en un meta-análisis, Podsakoff et al. (2000) concluyen que la actitud en el trabajo aparece, más que ningún otro, como el antecedente más firme y contrastado del OCB. Por ello, a raíz de la acomodación del ciber-civismo dentro del OCB, sería razonable pensar que éste fuera también partícipe de la especial sensibilidad del OCB a dichos antecedentes actitudinales. Por tanto, como objetivo de estudio, esperamos que el ciber-civismo (como OCB que es) también esté asociado positivamente a un entorno multi-actitudinal favorable. Dicho estudio actitudinal simultáneo propuesto puede aportar un marco más preciso de explicación de

Figura 1.
Modelo Teórico que sugiere la influencia de un Entorno Actitudinal Favorable sobre el OCB a través de Internet o 'Ciber-civismo'



La línea transversal que resume la mayoría de los antecedentes del OCB está constituida por las percepciones valorativas, o actitudes de los trabajadores, sobre determinados elementos de su entorno organizativo (Bateman y Organ, 1983; Brief, 1998; O'Reilly y Chatman, 1986; Organ, 1990; Puffer, 1987; Smith, Organ, y Near, 1983; Van Dyne et al., 1995). En efecto, consistente con Organ y sus colegas (Bateman y Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, y Organ, 1993; Organ, 1988, 1990; Smith et al., 1983), investigaciones previas muestran abundante evidencia empírica de que las actitudes de satisfacción y/o com-

dichas conductas cívicas, en tanto que permitirían un análisis de las posibles influencias recíprocas que dichas actitudes pudieran presentar en su antecedencia al ciber-civismo. Una vez sustentado el modelo (Figura 1), su materialización y desgranamiento en hipótesis nos ocupa en las líneas que siguen.

HIPÓTESIS

Las teorías de intercambio social (Blau, 1964) constituyen el marco clásico de estudio del OCB. En el intercambio social,

el OCB surge como conductas positivas del trabajador hacia su organización en respuesta a estímulos organizativos percibidos como personalmente rentables (Organ, 1990). En el intercambio social cuyas transacciones son estrictamente sociales, no económicas, encontramos estudios relacionados con el nivel de apoyo del líder (Smith et al., 1983), con el comportamiento anómico de los supervisores (Hodson, 1999), con el nivel de rectitud de los líderes (Farth, Podsakoff y Organ, 1990), con el nivel de percepción de un apoyo organizativo (p.e., Moorman, Blakely y Niehoff, 1998), y con valores transmitidos en el trabajo (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994) que constatan que dichas percepciones, cuando son favorables, estimulan réplicas de los trabajadores en forma de OCB.

Con respecto a las actitudes específicas de satisfacción en el trabajo, la literatura estudia el nivel de 'asunción de mayores retos' que se consigue en el trabajador cuando muestra satisfacción con las condiciones materiales en las que se desenvuelve, o con el 'apoyo percibido' de sus compañeros (Katzell, Thompson y Guzzo, 1992). Desde las actitudes de compromiso en el trabajo, también el esfuerzo investigador aborda la relación existente entre la 'valoración de uno mismo' y su mayor desempeño (Blau y Boal, 1987). Por último, en su influencia en el compromiso organizativo, las percepciones de la propia organización y de sus delegados (los supervisores) también parecen decisivas (Angle y Perry, 1983).

En el ámbito de la conducta a través de Internet, Lim (2002) examina una selección de empleados ciber-perezosos (o *cyberlofers*) confesos y descubre que, a menudo, la causa de sus conductas estriba

más en una reacción como consecuencia de percepciones de injusticia en sus organizaciones, que en los recurridos tópicos del empleado aburrido o perezoso que mata su tiempo conectado a Internet.

En base a los argumentos y el desarrollo doctrinal anterior, si la investigación revisada encuentra, en un entorno actitudinal favorable, elementos habituales de trabajo que están positivamente asociados al OCB, y en un entorno desfavorable mayor presencia de *cyberloafing* o 'ciber-engaño' (y dado que conceptualmente el ciber-civismo se ajusta *in natura* a un OCB), creemos que existen indicios suficientes para esperar que, análogamente, las percepciones favorables de los trabajadores sobre elementos habituales de su lugar de trabajo, como sus compañeros, sus jefes (como persona y como cargos), sus tareas, sus clientes, y sobre ellos mismos (como elementos de sus propios grupos de trabajo) estimulen su ciber-civismo. Consecuentemente, nuestras hipótesis son:

Hipótesis 1a: Las actitudes favorables de los empleados hacia sus compañeros de trabajo se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

Hipótesis 1b: Las actitudes favorables de los empleados hacia sus jefes, como personas, se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

Hipótesis 1c: Las actitudes favorables de los empleados hacia el cargo de sus jefes se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

Hipótesis 1d: Las actitudes favorables de los empleados hacia sus tareas de trabajo se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

Hipótesis 1e: Las actitudes favorables de los empleados hacia sus clientes (alumnos) en su trabajo se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

Hipótesis 1f: Las actitudes favorables de los empleados hacia ellos mismos (autoestima) se relacionarán positivamente con su ciber-civismo.

MÉTODO

Ámbito del Estudio y Trabajo de Campo

El universo o población objeto de presente estudio lo constituyen los 758 miembros del personal de administración y servicios (PAS) una universidad pública española. Del total, 344 son funcionarios de carrera mientras que el resto, 414, disponen de vinculación laboral. Por edades 358 tiene 40 años o menos, y sólo 23 más de 60 años. El Cuadro 1 muestra datos análogos en relación a la muestra. Comparativamente, vemos que las estructuras descriptivas de la muestra y de la población son similares.

Para obtener los datos se lanzó un cuestionario por correo electrónico. El trabajo de campo se inició con un primer envío el 5 de octubre, y con un recordatorio el 11 de noviembre de 2004. Se instaló, para ello, dicho cuestionario en la

Intranet de la universidad, al que se facilitó el acceso a través de un enlace en el mismo correo en el que se solicitaba la colaboración. Las respuestas se remitieron a ritmo regular, hasta el 2 de diciembre de 2004. Finalmente, las válidas fueron 154, tras rechazar 5 al ser cumplimentadas insuficientemente o por incoherencia en los datos. Tal respuesta supuso un 20.32% de la población (Cuadro 1).

Medición de Variables

En lo que se refiere a las escalas utilizadas en la medición de las actitudes, las respuestas se estructuraron según el modelo propuesto por Likert, donde el (1) refleja el máximo desacuerdo, y (7) el máximo acuerdo —en ciber-civismo, de (1) Nunca a (7) Constantemente. A fin de que las variables reflejaran, en puntuaciones más próximas a (7), mayor desfavorabilidad hacia cada objeto actitudinal analizado, hubo que recodificar aquéllos ítems registrados inversamente.

Actitudes hacia los compañeros de trabajo. Adaptamos la escala original de 3-ítems de Wayne y Ferris (1990) y Wayne y Liden (1995). Tal escala fue diseñada inicialmente para medir la simpatía hacia los supervisores o jefes. La referencia a los 'jefes' fue sustituida por la de 'compañeros'.

Cuadro 1.
Estructuras de la Población y de la Muestra estudiada

	Tamaño	Sexo		Edad		Categoría	
		Hombre	Mujer	Menos de 40	Más de 60	Funcionarios	Laborales
Población	758	47.3%	52.7%	47.2%	3%	45.4%	54.6%
Muestra	154 (20.32%)	50.7%	49.3%	47.4%	6.6%	46.7%	53.3%

Actitudes hacia los supervisores. Se utilizó una escala de 7 ítems. En primer lugar, los tres de Wayne y Ferris (1990) y Wayne y Liden (1995) para medir la simpatía hacia la persona de los supervisores o jefes. Además, cuatro ítems adicionales fueron redactados en base a una revisión de la literatura del liderazgo (Pitt, 1985; Bass 1990). Dichos 4 ítems que completan la escala, miden la actitud hacia el 'cargo' de los superiores. Dos de ellos fueron registrados inversamente y, por tanto, fueron recodificados. Todos los ítems hacían referencia a los jefes y/o superiores, partiendo de la base de que dichos cargos evocan en cada encuestado una determinada 'superioridad'. No se pretendió identificar a qué jefe o superior en concreto se evocaba, sino medir su influencia en cada encuestado.

Actitudes hacia las tareas. Para medir la auto-satisfacción del personal con las tareas propias de sus puestos se utilizó una escala de 5 ítems extraídos y adaptados del estudio de Festinger y Carlsmith (1959).

Actitudes hacia el alumno. También en esta variable se utilizó la escala de 3 ítems adaptada de Wayne y Ferris (1990) y Wayne y Liden (1995). En este caso la referencia a los 'jefes' fue sustituida por la de 'alumnos'.

Actitudes hacia uno mismo. La escala utilizada para medir esta variable es una adaptación de las diseñadas y utilizadas por Kaplan y Pokorny (1969) y Rosenberg (1965) para medir la autoestima. Los 7 ítems elegidos se trató que se ajustaran, lo máximo posible, al marco organizativo, para lo cual se redactaron haciendo una alusión a la organización a través de la expresión inicial: 'en mi trabajo...'.
Ciber-civismo. Para su medición se

confeccionó por los autores una escala de tres ítems tras revisar la escala de OCB de Lee y Allen (2002) y otras múltiples existentes en la literatura (p.e., Konovsky y Organ, 1996). Igualmente, la escala de 'cyberloafing' de Lim (2002) fue consultada. Los ítems resultantes fueron: 'Contesto todos los correos que recibo equivocadamente si con ello puedo ayudar a sus remitentes (X1)', 'Hago sugerencias de errores que detecto en la Web de la universidad para mejorarla (X2)', y 'Protejo la red informática de la universidad de posibles amenazas como virus informáticos, etc. (X3)'.

Una vez recogidos los datos, se realizó un análisis factorial exploratorio para comprobar si las variables fueron medidas con éxito a través de los ítems seleccionados. Un repaso a los datos que se exponen en la Tabla 1 nos permite observar que los factores previstos son reconocidos y que constituyen constructos/dimensiones diferentes, si bien algunos ítems fallaron. Parte de éstos conformaron un factor adicional (F7) que, al no encontrarse significativo, tuvo que ser eliminado. Se observa que la varianza total explicada supera con creces un 60% satisfactorio (Hair et al., 1998). Otros detalles operativos se aportan en la tabla reseñada.

RESULTADOS

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) entre todas las variables del estudio. La fiabilidad se midió a través del alfa de Cronbach, que se presenta en la diagonal principal de dicha tabla.

En la elaboración de los datos aludidos hemos utilizado las variables promediadas

Tabla 1.
Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de las Variables del Entorno Actitudinal Favorable

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
(F1) ACTITUDES HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO (Valor propio = 6.8; Varianza explicada % = 27.2)							
En general me agradan mucho mis compañeros como personas	.929	.370	.072	.293	.286	.260	.202
En general creo que mis compañeros podrían ser	.908	.339	.084	.302	.375	.191	.205
Entre mis compañeros y yo existe una buena relación mutua	.941	.365	.086	.351	.339	.271	.266
(F2) ACTITUDES HACIA LA PERSONA DE LOS JEFES (Valor propio = 2.8; Varianza explicada % = 11.2)							
Me agrada mucho mi jefe como persona	.302	.952	.250	.214	.100	.250	.276
Creo que mi jefe podría ser un buen amigo mío	.348	.934	.207	.218	.135	.164	.191
Entre mi jefe y yo existe una buena relación mutua	.391	.943	.204	.203	.115	.201	.241
(F3) ACTITUDES HACIA EL CARGO DE LOS JEFES (Valor propio = 2.6; Varianza explicada % = 10.5)							
En general los cargos de la universidad buscan su propio provecho (R)	-.045	.139	.805	.217	-.046	.107	.273
En general la jerarquía de la universidad me parece capaz y eficiente	.136	.185	.866	.294	.138	.181	.197
En general los jefes de la universidad dan buen ejemplo en el cumplimiento de sus	.140	.321	.799	.353	.111	.155	.188
Tengo un mal concepto de los mandos de la universidad (R)	-.018	.114	.625	.432	-.073	.050	.204
(F4) ACTITUDES HACIA LAS TAREAS (Valor propio = 1.7; Varianza explicada % = 6.9)							
Mis tareas en la universidad son interesantes	.253	.264	.403	.889	.305	.358	.343
Aprendo mucho con mi trabajo	.272	.337	.410	.828	.353	.332	.445
Mis tareas en la universidad son pesadas (R)(*)	-.033	.167	.071	.324	-.150	.210	.669
Mi labor en la universidad es importante	.215	.049	.228	.832	.308	.205	.209
Me gustaría desempeñar mis mismas tareas si cambiase de universidad	.404	.086	.175	.662	.335	.345	-.045
(F5) ACTITUDES HACIA LOS ALUMNOS (Valor propio = 1.4; Varianza explicada % = 5.6)							
Me agradan mucho los alumnos como personas	.293	.024	.058	.345	.858	.155	.062
Creo que muchos alumnos podrían ser buenos amigos míos	.306	.117	.087	.287	.836	.223	-.008
Los alumnos y yo nos solemos llevar bien mutuamente	.281	.116	.007	.285	.854	.079	.149
(F6) ACTITUDES HACIA UNO MISMO (AUTOESTIMA) (Valor propio = 1.3; Varianza explicada % = 5.1)							
En mi trabajo desearía tener más respeto por mí mismo (R) (*)	.261	.130	.259	.081	.134	.196	.707
En mi trabajo en general estoy satisfecho conmigo mismo (*)	.394	.196	.152	.598	.258	.187	.477
En mi trabajo siento que no tengo mucho por lo que sentirme orgulloso de mí mismo (R)	.072	.146	.224	.384	-.030	.742	.261
En mi trabajo me inclino a sentirme fracasado (R) (*)	.262	.210	.419	.605	.285	.570	.544
En mi trabajo tengo una actitud positiva hacia mí mismo (*)	.303	.369	.124	.498	.347	.468	.587
En mi trabajo a veces pienso que no soy buena persona (R)	.236	.261	-.206	-.041	.157	.693	.087
En mi trabajo la verdad es que me siento a veces inútil (R)	.097	-.054	.301	.324	.195	.599	.336
(F7) FACTOR QUE RECOGE ALGUNOS ITEMS QUE FALLARON (DESESTIMADO)							
(*) Ítems eliminados por carga insuficiente o imprevista							
Total Varianza explicada % = 66.5 (excluido F7)							
Kaiser-Meyer-Olkin = 0.793 Rotación Promax (Kappa = 4)							
Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aprox. = 2.018; gl = 300; Sig. = 0.000)							

Tabla 2.
Medias, Desviaciones Típicas, Correlaciones y Fiabilidades

VARIABLES	M	DS	1	2	3	4	5	6	7
1. Actitud hacia compañeros	5.38	1.33	(0.915)						
2. Actitud persona del jefe	4.46	1.89	0.408***	(0.947)					
3. Actitud cargo del jefe	3.65	1.45	0.102	0.260**	(0.791)				
4. Actitud hacia la tarca	4.82	1.56	0.390***	0.236**	0.401***	(0.848)			
5. Actitud hacia alumno	5.12	1.40	0.305***	0.109	0.070	0.434***	(0.824)		
6. Autoestima	5.60	1.33	0.210**	0.190*	0.205*	0.332***	0.127	(0.498)	
7. Ciber-civismo	5.19	1.33	0.222**	0.221**	-0.031	0.191*	0.323***	0.166*	(0.732)

N = 154.

Nota: Las alfas de Cronbach se muestran en la diagonal.

Niveles de significación: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

sin incluir los ítems que fallaron en el análisis factorial exploratorio. Como vemos, los datos parecen confirmar relaciones en las direcciones previstas y, por tanto, la mayoría de nuestras hipótesis parecen recibir un primer sostén. En efecto, todas las actitudes, excepto las dirigidas hacia el cargo del jefe, se correlacionan positivamente con el ciber-civismo. Destaca la actitud hacia el cliente o alumno ($r = 0.323$; $p < 0.001$).

Para comprobar las relaciones entre las variables de nuestro estudio hemos utilizado modelos de ecuaciones estructurales (SEM), técnica de gran potencial para analizar las relaciones causales en estudios no experimentales. Para una revisión técnica, y una exhaustiva discusión sobre el SEM, remitimos al lector a referencias específicas (véase, p.e., Jöreskog y Sörbom, 1979; Arbuckle, 2003).

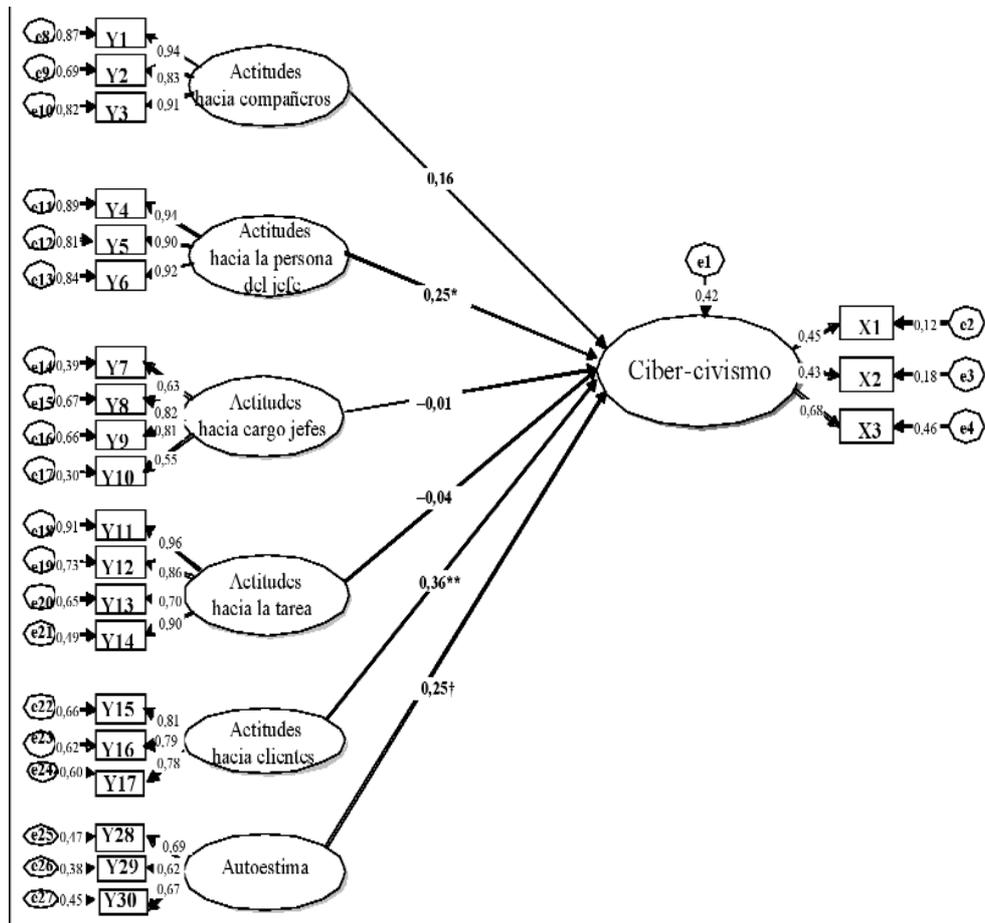
La Figura 2 es un *path chart* (o diagrama de caminos) que muestra las relaciones establecidas entre las variables observadas (respuestas registradas, en rectángulos) y las variables latentes no observadas (círculos). Los ítems ofrecidos en la Tabla 1 definen las variables observadas del modelo. Analizamos el modelo SEM glo-

bal a través de los indicadores habituales.

Aunque la Chi-cuadrado es significativa ($\chi^2 [209, 154] = 324.714$; $p < 0.0001$), el 'goodness-of-fit' (GFI) es 0.85; el 'comparative-fit-index' (CFI) es 0.94; el 'normed-fit-index' (NFI) es 0.85; el 'root-mean-square error of approximation' (RMSEA) es 0.060; el 'parsimony goodness-of-fit index' (PGFI) es 0.645; el 'parsimony normed fit index' (PNFI) es 0.701; y el 'adjusted goodness of fit index' (AGFI) es 0.804. Por tanto, teniendo en cuenta el alto número de variables introducidas (véase, Jöreskog y Sörbom, 1986; Williams y Hazar, 1986), aunque el GFI no alcanza el 0.90, el modelo ofrece un aceptable ajuste y, por ello, podemos aceptar sus relaciones.

A continuación, analizamos cada una de dichas relaciones (Figura 2). Como vemos, los resultados apoyan, y nos permiten aceptar, las Hipótesis 1b, 2e, 2f ya que las actitudes hacia la persona de los jefes ($B = 0.25$; $p < 0.05$), los alumnos ($B = 0.36$; $p < 0.01$) y hacia uno mismo ($B = 0.25$; $p < 0.1$) muestran relación positiva significativa (Figura 2). Sin embargo, las actitudes hacia los compañeros, cargo de los jefes y hacia las propias tareas no

Figura 2.
Modelo Aceptado de la influencia sobre el Ciber-Civismo de un Entorno Actitudinal Favorable



$N = 154$. Nota: † $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

muestran relación significativa con el ciber-civismo, por lo que rechazamos las Hipótesis 1a, 1c y 1d.

DISCUSIÓN

Una conclusión de la presente investigación debe aludir a la tesis global que

sugiere que la mayor favorabilidad actitudinal alienta el ciber-civismo. Si bien esta tesis en general se corrobora, no todas las actitudes se mostraron significativas (véase la Figura 2), por lo que los resultados precisan ciertas matizaciones. En primer lugar, los sujetos se muestran más ciber-cívicos cuando aparecen también más sensibles a sus actitudes favorables

hacia la 'persona' de sus jefes, los clientes, y hacia ellos mismos. Esta mayor sensibilidad hacia dichos elementos en concreto, podría estar justificada por el contexto en que el estudio se realizó, este es, entre el personal de administración y servicio universitario. Así, en nuestra muestra, los alumnos generan el mayor volumen de correspondencia electrónica de dicho colectivo, lo que explicaría la mayor asociación del ciber-civismo con dicho objeto actitudinal.

En segundo lugar, la figura de un supervisor 'personalmente cercano' parece también alentar el ciber-civismo ($B = 0.25$; $p < 0.05$). Dado que los individuos están a diario en constante interacción con sus líderes más inmediatos, la percepción favorable de éstos pudiera estar alentando a los empleados en su ciber-civismo a través de un aumento en la calidad de 'todos' los intercambios sociales en el trabajo. En efecto, no sólo específicamente los establecidos con los jefes, sino también con las personas/estamentos que están tras Internet. Este aserto encuentra apoyo en la literatura cuando ésta sostiene que los líderes percibidos favorablemente suelen mostrar conductas positivas que son, a su vez, contagiadas a los grupos (Cohen y Bailey, 1997; George y Bettenhausen, 1990; Schriesheim, 1980). En cualquier caso, la persona del jefe parece influir en la consecución de unas más saludables y más cercanas relaciones sociales de intercambio en el trabajo lo que, por tanto, podría indirectamente conducir al trabajador a sentirse más afectivamente comprometido con los cibernautas que interactúa. En esta línea, Murphy et al. (2003) encuentran una positiva y significativa relación entre percepciones favorables de justicia interpersonal e intercambios sociales

generalizados más saludables de los subordinados.

Sin embargo, la imagen del supervisor como cargo no muestra esa relación significativa ($B = -0.01$; $p = \text{n.s.}$). Probablemente, tal visión 'institucional' de los jefes le reste esa percepción cercana y cálida, más asociada a las actitudes hacia ellos como personas. Además, el jefe visto como 'persona' podría ser percibido más que como una autoridad 'interna' al grupo, como una 'externa'. En efecto, la contribución figuras de autoridad 'internas', al grupo, suele ser más proclive a ser percibida como justa, que las 'externas' (Brockner y Wiesenfeld, 1996; Cropanzano y Greenberg, 1997; Tyler y Bies, 1990) y, por tanto, más catalizadoras de intercambios sociales de calidad en el grupo, de conductas cooperativas y responsables (Becker y Billings, 1993; Masterson et al., 2000), y por qué no de ciber-civismo. Por contra, la imagen 'externa al grupo' de los jefes como cargos, al perder tal condición, pudiera explicar esa neutralidad que muestra hacia el ciber-civismo.

En tercer lugar, la autoestima parece también influir en el ciber-civismo ($B = 0.25$; $p < 0.1$) y cierra este trípode actitudinal influyente, sobre el OCB a través de Internet. Una autoestima alta es un relevante factor de estabilidad emocional sobre el que parece razonable proliferen conductas cívicas maduras y altruistas, a través de Internet.

Implicaciones, Limitaciones y Futuras Investigaciones

Probablemente, la más interesante implicación teórica de presente estudio se derive de la diferente suerte que los antecedentes

propuestos han mostrado en su estímulo sobre ciber-civismo. Autoestima, simpatía por el supervisor y por el alumno, aparecen como estados afectivos del empleado más proclives a estimular respuestas afectivas, en comparación con la satisfacción por las tareas, jefes como cargos y compañeros en general (excluyendo compañeros más íntimos), que parecen más ajenos a dicho entorno afectivo del trabajador. Sobre tal base, el ciber-civismo aparenta más sensibilidad a ser conducido a través de respuestas afectivas, que por las originadas tras un enjuiciamiento previo del trabajador. Por ello, en base a dicha discusión sobre los resultados, pensamos que el empleado ciber-cívico tiende, en su ciber-civismo, a actuar más cognitivamente.

Además, la insensibilidad del constructo ciber-civismo a las tareas y compañeros, en comparación con los clientes, también parece indicar que el empleado no expresa ciber-civismo como producto de una 'interacción' con los primeros, sino, más bien, 'interactuando' con los clientes. Aquí la aportación a la literatura parece también importante dado que el ciber-civismo podría contribuir al rendimiento de la organización pero con especial énfasis en la interacción con fuentes de estímulos externos (clientes), más que internos (compañeros y tareas). Por ello, el fomento del ciber-civismo pudiera contribuir de forma muy especial (más que otras dimensiones clásicas del OCB) a una mayor satisfacción de los clientes con el servicio de la organización, y orientaría los planes de formación de mejora de calidad de servicio.

Desde esta última implicación más práctica, serían muy sugerentes acciones en la línea de 'formación en actitudes,' con especial énfasis en equiparar la importancia subjetiva del cliente cibernauta con

el habitual. Dicha formación, así orientada, debería constituirse en herramienta poderosa para controlar a medio y largo plazo las conductas ciber-cívicas en las organizaciones. En esta línea, debemos explicitar nuestra especial apuesta por el aprendizaje organizativo, como herramienta capaz de integrar el 'conocimiento' y conseguir esas mejoras conductuales en los miembros de la organización. Ya Senge (1990) o Rouse et al. (1992), entre otros, hacen referencia a la capacidad del aprendizaje organizativo de movilizar el modelo mental, o ese conjunto de imágenes internas, que el sujeto posee del mundo organizativo que le rodea y que influyen poderosamente en su comportamiento y aprendizaje. En suma, un 'saber aprender' más allá del 'saber cómo se hace', *know-how*, o 'saber cómo funciona', *know-why*.

También, convendría advertir de ciertas limitaciones que creemos adolece nuestra investigación. En primer lugar, la calibración del ciber-civismo es suministrada por los mismos encuestados que registran sus actitudes. Ello puede limitar la significación de nuestros resultados. En segundo lugar, la institución académica estudiada es una universidad de relativa reciente creación, y con una plantilla del personal de administración y servicios (P.A.S.) más joven y con menor nivel de funcionarios que otras más consolidadas en el territorio nacional e internacional. Tal circunstancia puede poner límites a la extrapolación de las conclusiones de la presente investigación a otras organizaciones. Además, habría que mentar la escasa fiabilidad de la autoestima (alfa = 0.498), variable que, aún así, dada su significativa relación positiva hemos decidido mantener en nuestros análisis. Por último, habría que significar la 'juventud' de nuestro constructo ciber-

civismo, que debemos reconocer requiere un deseable desarrollo posterior en futuras investigaciones. Su potencial desdoblamiento en conductas cívicas organizativas (cibercivismo-O) e interpersonales (cibercivismo-I) se nos antoja como una muy interesante futura investigación.

Finalmente, el presente trabajo estudia la etiología del ciber-civismo, pero deja inédita la otra vertiente que investigaría su relación con la calidad y eficiencia de servicio al alumno o cliente. La creemos también muy sugerente dado que la prestación de un 'ciber-servicio' es cada vez más habitual en las universidades y en organizaciones en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angle, H.L., y Perry, J.L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10 (2), 123-146.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
- Bateman, T.S., y Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bell, S.J. y Mengüç, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality, *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-46.
- Becker, T.E., y Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Blancero, D., Johnson, S. y Lakshman, C. (1995). Psychological Contracts, OCB and Customer service: An Exploratory Examination, Papers 95-23, *Center for Advanced Human Resource Studies*.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Londres: John Wiley y Sons.
- Blau, G. y Boal, K.B. (1987). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. California: Sage Publications.
- Brockner, J., y Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychology Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Cohen, S.G., y Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., y Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship

- behavior and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Dunlop, P.D. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., y Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Festinger, L. y Carlsmith, J.M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203 – 210.
- George, J.M., y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A., y Collins, J. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1979). In *Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models*. Magidson, J. (Eds.), Cambridge, Massachusetts: Abt Books.
- Jöreskog, K.G., y Sörbom, D. (1986). *Lisrel IV: Analysis of Linear Structural Relationship by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods*, (4th ed.) Scientific Software, Mooreville, IN.
- Kaplan, H.B., y Pokorny, A.D. (1969). Self-derogation and psychosocial adjustment. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 149, 421-434.
- Kamins, A. (1995). Cyber-loafing: Does employee time online add up to net losses? *New York Daily News*, July.
- Katzell, R.A., Thompson, D.E., y Guzzo, R.A. (1992). How job satisfaction and job performance are and are not linked. In C. J. Cranny, P. C. Smith, y E. F. Stone (Eds.) *Job satisfaction* (pp.195-218). New York: Lexington Books.
- Kim, J., Moon, J., Han, D, y Tikoo. (2004). Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer-Oriented Behavior, *Journal of Services Marketing*, 18 (4), 267-275.
- Kizilos, M.A., y Cummings, T.G. (1996). *Employee Involvement, Prosocial Organizational Behavior, and Organization Performance*, (working paper). University of Alberta, Edmonton, Canada.
- Konovsky, M.A y Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vo. 17, 253-266.
- Lee, K., y Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing

and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.

Masterson, S.S., Lewis-McClear, K., Goldman, B.M., y Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 67, 738-749.

McNeely, B.L., y Meglino, B.M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79: 836-844.

Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., y Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 6, 209-226.

Moorman, R.H., Blakely, G.L., y Niehoff, B.P. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.

Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35: 493-512.

Motowidlo, S.J., y Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C., y Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.

O'Reilly, C. III, y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Published January, by Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12: 43-72.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D.W., y Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.

Organ, D.W., y Paine, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.

- Pitt, L.F. (1985). Managerial attitudes towards corruption –A pilot study. *South African Journal of Bussiness Management*, 16, 27-30.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Puffer, S.M. (1987). Pro social behavior, non compliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rego, A. (2003). Citizenship behaviours of university teachers. *Active Learning in Higher Education*, March, vol. 4, no. 1, pp. 8-23(16).
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rouse, W.B., Cannon-Bowers, J.S., y Salas, E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 22(6): 1296-1307.
- Schriesheim, J.F. (1980). The social context of leader subordinate relations on investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 65: 183-194.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday Plub., New York.
- Smith, C.A., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Tyler, T.R., y Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of interactional justice. En J.S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyne, L., Graham, J.G. y Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne L, Cummings L.L., y McLean P.J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Verton, D. (2000). Employers ok with e-surfing. *Computerworld*, 34, 1, 16.
- Wayne, S.J. y Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
- Wayne, S.J., y Liden, R.C. (1995). A Longitudinal Study of the Effects of Impression Management on Performance Ratings. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, L.J., y Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.