



Revista de Psicología

ISSN: 0254-9247

revpsicologia@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú

Perú

Díaz-Fúnez, Pedro-Antonio; Pecino, Vicente; Mañas, Miguel-Ángel
Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público:
un estudio de mediación multinivel
Revista de Psicología, vol. 34, núm. 2, 2016, pp. 387-412
Pontificia Universidad Católica del Perú
Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337846349008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel

Pedro-Antonio Díaz-Fúnez¹, Vicente Pecino² y Miguel-Ángel Mafías³

Universidad de Almería, España

El objetivo del estudio era examinar el efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la ambigüedad de rol y la conducta de ciudadanía organizacional (CCO) en dos corporaciones locales basándonos en el modelo “HEalthy & Resilient Organization” (HERO; Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012). Se propuso un modelo de mediación multinivel entre estas variables, controlando el efecto de la pertenencia de los empleados a sus unidades. 340 empleados públicos participaron en la muestra. Los resultados confirman un efecto mediador total de la satisfacción laboral entre la ambigüedad de rol y la CCO. Este resultado tiene importantes implicaciones en el bienestar de los empleados, al reducir los efectos negativos de la ambigüedad de rol en el desempeño de los empleados públicos. Palabras clave: ambigüedad de rol, conducta de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral, mediación multinivel, administración pública.

¹ Doctor en Psicología. Docente en el Departamento de Psicología de la Universidad de Almería, Miembro del Grupo de Investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (IPTORA). Dirección postal: Despacho 2.32, Departamento de Psicología, Edificio C. Universidad de Almería, Carretera de Sacramento s/n, 04120 La Cañada de San Urbano, Almería, España. Contacto: pfunez@ual.es

² Licenciado en Filosofía y Letras y jefe del Servicio de Recursos Humanos de la Universidad de Almería. Miembro del Grupo de Investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad de Almería (IPTORA). Dirección postal: Despacho 2.32, Departamento de Psicología, Edificio C. Universidad de Almería, Carretera de Sacramento s/n, 04120 La Cañada de San Urbano, Almería, España. Contacto: vpecino@ual.es

³ Doctor en Psicología. Docente en el Departamento de Psicología de la Universidad de Almería. Miembro del Grupo de Investigación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad de Almería (IPTORA). Dirección postal: Despacho 2.32, Departamento de Psicología, Edificio C. Universidad de Almería, Carretera de Sacramento s/n, 04120 La Cañada de San Urbano, Almería, España. Contacto: marodrig@ual.es



**Role ambiguity, work satisfaction and organizational citizenship in the public sector:
A multi-level mediation study**

This study aimed to examine the mediating effect of job satisfaction in the relationship between role ambiguity and organizational citizenship behavior (OCB) according to the “HEalthy and Resilient Organization” model in two local corporations.. A multilevel analysis of mediation was employed to examine the relationship between these variables, controlling for the effect of employee division. The sample consisted of a total of 340 employees. The results indicate that job satisfaction exhibits a total mediation in the relationship between role ambiguity and OCB of public employees. These results indicate the importance of employees' well-being to decrease negative effects of role ambiguity in public employees' performance.

Keywords: Role ambiguity, organizational citizenship behavior, job satisfaction, multilevel mediation, public sector.

Ambiguidade do papel, satisfação no trabalho e cidadania organizacional no setor público: um estudo de mediação multinível

O objetivo do estudo foi examinar o efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre a ambiguidade do papel e o comportamento de cidadania organizacional (CCO) em duas empresas públicas locais, a proposta do estudo esteve baseada no modelo Healthy & Resilient Organization (HERO; Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012). Um modelo de mediação multinível entre essas variáveis foi proposto, controlando o efeito de pertencimento dos funcionários nas suas empresas. A amostra foi composta de 340 funcionários públicos. Os resultados confirmam um efeito mediador da satisfação no trabalho entre a ambiguidade de papel e o CCO. Este resultado tem importantes implicações para o bem-estar dos empregados, reduzindo os efeitos negativos da ambiguidade do papel no desempenho dos funcionários públicos.

Palavras-chave: ambiguidade de papel, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, mediação multinível, setor público.

En la investigación sobre los efectos de los estresores laborales sobre las actitudes, conductas y resultados de las personas, los estresores de rol (ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol) han recibido una especial atención (Eatough, Chang, Milosavic & Johnson, 2011; Ganster & Schaubroeck, 1991; Jex, 1998). Asimismo, se han subrayado sus conexiones con el desempeño de los empleados y con los resultados y la eficiencia organizacional (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008; House & Rizzo, 1972; Örtqvist & Wincent, 2006). Sin embargo, siguen siendo escasos los estudios que se centren en las relaciones entre los diferentes estresores de rol y el desempeño contextual de los empleados, esto es, con las denominadas *conductas de ciudadanía organizacional* (CCO) (Organ, 1988; Rosen, Chang, Djurdjevic & Eatough, 2010). Aunque se ha demostrado la especial relevancia de esas relaciones por sus potenciales efectos sobre el rendimiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones (Jex, Adams, Bachrach & Sorenson, 2003; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

El presente estudio se ha desarrollado en el sector público, en concreto, en dos ayuntamientos españoles. Los estudios en las Administraciones Públicas sobre CCO son raros y escasos (Tang & Ibrahim, 1998; Vigoda-Gadot & Beeri, 2012), aunque consideramos que las CCO tienen una especial relevancia en ellas ya que fomentan un entorno social y psicológico adecuado para la prestación de un servicio público de calidad y cercano al ciudadano, desarrollado por empleados públicos que exhiben conductas altruistas y orientadas prosocialmente (Fuentetaja-Pastor, 2007; Rayner, Lawton & Williams, 2012; Vigoda-Gadot & Beeri, 2012). Asimismo, en el seno de los ayuntamientos, los empleados tienen que dar respuesta a problemas complejos, donde los objetivos y los criterios de desempeño no están nada claros (Bastien, 2009) e interfieren en su cumplimiento otras circunstancias relacionadas con el entorno político y organizacional (Ramió, 2010;

Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). Estas circunstancias promueven la existencia de ambigüedad en los roles y las actuaciones a realizar en el puesto de trabajo (Chun & Rainey, 2005) y estas circunstancias pueden provocar la reducción de su satisfacción laboral y, como resultado, la disminución de las CCO. Fried, Shirom, Gilboa & Cooper (2008) han afirmado que la ambigüedad de rol en los contextos organizacionales no representa un obstáculo inmediato para el desempeño laboral, sino que afectan primero a variables antecedentes de dicho desempeño, incluyendo las CCO. Sin embargo, dicen los autores que la investigación sobre estos mediadores potenciales es esporádica y asistemática. En consecuencia, apoyándonos en la teoría del intercambio social (Thibault & Kelley, 1959), conocemos que las actitudes laborales surgen de las condiciones del contexto organizacional y son responsables de cómo los empleados responden a su organización. En nuestro estudio pretendemos mostrar cómo la satisfacción laboral puede ayudar a los empleados públicos a resistir frente a un contexto estresante, como el de los ayuntamientos, a través del efecto de mediación entre la ambigüedad de rol y las CCO (Paillé, 2011; Wincent & Örqvist, 2011).

El reciente interés en el ámbito científico por la Psicología Positiva (Dutton & Glynn, 2008) ha aumentado la relevancia de estas relaciones e influencias. En este contexto se ha pasado de analizar las causas y efectos del estrés, a investigar los factores que permiten a los empleados realizar sus funciones y tareas de forma más eficiente (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), lo que permite dar un nuevo enfoque a la investigación, concediendo más importancia a las conductas que realizan los empleados para ayudar a otros, crear mejores relaciones y prosperar en el entorno laboral. De este modo, las CCO se ha convertido en un ejemplo prototípico de conducta organizacional positiva (Luthans & Youssef, 2007; Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Esta escuela de pensamiento ha permitido la conceptualización del modelo “HEalthy & Resilient Organizations” (HERO; Salanova et al., 2012) que constituye un modelo teórico y heurístico que integra las evidencias teóricas con las evidencias obtenidas empíricamente. En consonancia con este modelo, una organización saludable y resiliente exhibirá los

siguientes componentes esenciales que interactúan unos con otros: (1) prácticas y recursos saludables; (2) empleados saludables; y (3) resultados organizacionales saludables (Llorens, Salanova, Torrente & Acosta, 2013; Salanova, Martínez & Llorens, 2014). En consecuencia, se pretende comprobar este modelo en el contexto de la administración pública, aunque con la inclusión de una variable de carácter negativo relacionada con las características del puesto (ambigüedad de rol) como práctica organizacional, la satisfacción laboral como indicador saludable de los empleados y las CCO como resultado organizacional saludable.

Conducta de Ciudadanía Organizacional

Desde que se acuñara el término de CCO a principios de la década de 1980 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) se ha producido un incremento de trabajos sobre ella, acentuándose el interés en su estudio y comprensión desde los inicios del siglo XXI (Podsakoff et al., 2009). Podemos definir la CCO como “la conducta individual que es discrecional, no directa ni explícitamente reconocida por el sistema formal de recompensa y que en su conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización” (Organ, 1988, p. 4). La investigación previa ha confirmado que las CCO de los empleados tienen una influencia beneficiosa sobre la eficiencia organizacional y el rendimiento de la organización (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Si se asume esta premisa, tiene sentido identificar aquellos factores que incrementan o reducen esas conductas. De ahí, la importancia de identificar cuáles son los antecedentes de las CCO en el contexto organizacional de la administración pública. En la revisión de la literatura, el estudio de los antecedentes se ha centrado en variables como los rasgos de personalidad, las actitudes, la percepción de justicia o las conductas del líder, entre otras (Podsakoff et al., 2009), aunque se ha prestado menos atención a las posibles influencias negativas del estrés de rol sobre las CCO (Bolino & Turnley, 2005; Rodell & Judge, 2009).

Ambigüedad de rol

Podemos definir la ambigüedad de rol como la ausencia de información claramente formulada sobre las expectativas de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y otras condiciones laborales relacionadas con el desempeño de rol (González-Romá, Hernández, Peiró & Muñoz, 1995; Yun, Takeuchi & Liu, 2007) y se produce cuando los empleados perciben una falta o una ausencia de claridad en las actividades necesarias para llevar a cabo un correcto desempeño (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Asimismo, la investigación ha mostrado que en contextos laborales con altos niveles de ambigüedad de rol se produce, entre otras consecuencias, una reducción del desempeño (Eatough et al., 2011; Sullivan & Bhagat, 1992). En referencia a la reducción del desempeño, Fried et al. (2008) afirmaron que cuando los empleados desvían sus esfuerzos para afrontar los estresores de rol, están reduciendo su capacidad no solo para ejecutar y realizar sus funciones con la consiguiente disminución del desempeño de las tareas, sino también para disminuir la exhibición de CCO (Lambert, Hogan, Dial, Altheimer & Barton, 2012; Paillé, 2011).

El modelo HERO (Salanova et al., 2012) plantea que las prácticas organizacionales saludables influyen sobre los resultados organizacionales, en nuestro estudio la ambigüedad de rol, relacionada con la información y el contenido del puesto de trabajo, debería tener una relación significativa con las CCO (DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins & Griffin-Blake, 2010). Sin embargo, esta relación será de signo negativo (Eatough et al., 2011). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. La ambigüedad de rol presentará una relación significativa y negativa con la CCO.

Satisfacción laboral

El surgimiento de la “Escuela de las Relaciones Humanas” supone un cambio de enfoque en el estudio de las actitudes laborales, la satis-

facción laboral entre ellas (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Desde entonces, la satisfacción laboral es el tópico más investigado en la historia de la psicología organizacional (Judge & Klinger, 2007). Haciendo una aproximación a su definición, la más utilizada es la ofrecida por Locke (1976) que la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (p. 1304). Siguiendo la definición de Locke (1976), se ha conceptualizado que la satisfacción laboral incluye respuestas psicológicas multidimensionales hacia el trabajo y que esas respuestas tienen componentes cognitivos (evaluativo), afectivos (o emocional) y conductual (Hulin & Judge, 2003; Judge & Klinger, 2007). De este modo, la satisfacción laboral se ajusta a la conceptualización clásica de las actitudes (Eagley & Chaiken, 1993).

La relación entre Ambigüedad de Rol y Satisfacción Laboral

La idea de que la ambigüedad de rol reduce el potencial de un empleado para desplegar eficazmente sus recursos en su puesto de trabajo, dando lugar a una reacción negativa hacia la organización y una reducción de la satisfacción (Örqvist & Wincent, 2010), se ha visto confirmado en una gran cantidad de estudios y trabajos de investigación. En ellos se han encontrado relaciones negativas valorables como de moderadas a fuertes (p.e., Bettencourt & Brown, 2003; Jackson & Schuler, 1985; Örtqvist & Wincent, 2006; Podsakoff, LePine & LePine, 2007; Sullivan & Bhagat, 1992; Youssef, 2000). En consecuencia, el modelo HERO (Salanova et al., 2012) muestra las relaciones de las prácticas organizacionales con el bienestar de los empleados, en nuestro caso de carácter negativo entre la ambigüedad de rol y la satisfacción laboral, como indicador del bienestar de los empleados (DeJoy et al., 2010). Por tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. La ambigüedad de rol presentará una relación significativa y negativa con la satisfacción laboral.

Los efectos de mediación de la satisfacción laboral

La conexión entre las actitudes y el desempeño ha sido una de las relaciones más estudiadas en la investigación sobre la conducta organizacional con resultados muy dispares e, incluso, contradictorios (Harrison, Newman & Roth, 2006; Iaffaldano & Muchinski, 1985; Judge *et al.*, 2001). Sin embargo, se ha señalado que el fracaso en encontrar una relación más fuerte y significativa entre la satisfacción y el desempeño se debe a una conceptualización muy limitada del desempeño. Al tener solo en cuenta la realización y la ejecución de las tareas específicas de un puesto de trabajo, se excluyen todas aquellas conductas incluidas en el denominado “desempeño contextual”, como las CCO (Judge *et al.*, 2001). Así, diferentes estudios han mostrado la existencia de una relación significativa y positiva entre la satisfacción laboral y las CCO (p.e., Organ & Ryan, 1995; Mañas, Marcos, Tyson & González, 2005).

Por otro lado, en los trabajos de Jackson y Schuler (1985) y Sullivan y Bhagat (1992) ya se recomendaba la necesidad de investigar la existencia de variables mediadores entre la ambigüedad de rol y el desempeño que actuaran como amortiguadores de los efectos negativos y perjudiciales del estrés sobre el desempeño. Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) manifestaron que previsiblemente la satisfacción laboral tuviera un papel mediador en la relación entre la ambigüedad de rol y las CCO, porque la ambigüedad de rol estaba relacionada con la satisfacción y esta, a su vez, estaba relacionada con las CCO de los empleados. También Eatouch *et al.* (2011) encontraron evidencias que apoyan esta mediación, sugiriendo que cuando los empleados desconocen lo que se espera de ellos se produce una peor percepción del trabajo, lo que, a su vez, se relaciona con la ausencia o la reducción de las CCO. Asimismo, mostraron que empleados con altos niveles de satisfacción en su trabajo redujeron en menor medida dichas conductas. Por último, Bettencourt y Brown (2003) y Paillé (2011) han confirmado el efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la ambigüedad de rol y algunas dimensiones de CCO en diferentes muestras ocupacionales. Los autores afirmaron que el efecto negativo y perjudicial de la ambigüedad de rol sobre la realización de determinadas CCO

se produce a través de la reducción de la satisfacción del empleado. De este modo, siguiendo la sugerencia de Podsakoff et al. (2000) nos parece interesante para detectar si dicha ese papel mediador de la satisfacción laboral se produce en el contexto de la administración pública. Asimismo, las evidencias empíricas citadas coinciden con el planteamiento teórico del modelo HERO (Salanova et al., 2012) donde indicadores del bienestar del empleado, como la satisfacción laboral, pueden servir de amortiguadores de los efectos negativos de la ambigüedad de rol sobre un resultado organizacional saludable, representados por la CCO. Por cuanto antecede, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. La satisfacción laboral presentará un efecto mediador en la relación de la ambigüedad de rol y las CCO.

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es estudiar un modelo de mediación multinivel del papel de la satisfacción laboral sobre la relación entre la ambigüedad de rol y las CCO. Si bien la investigación se ha realizado a un nivel de análisis individual, la pertenencia de los empleados a diferentes unidades y servicios administrativos requiere el uso de modelos multinivel para dar cuenta de las similitudes o dependencias en las respuestas de las personas que forman parte del mismo servicio o área (Zhang, Zyphur & Preacher, 2009). Asimismo, la contribución de este trabajo a la literatura se fundamenta en la validación del modelo HERO (Salanova et al., 2012) en una muestra de empleados públicos de ayuntamientos españoles. En la figura 1 se muestra el modelo de investigación adoptado en el presente estudio.

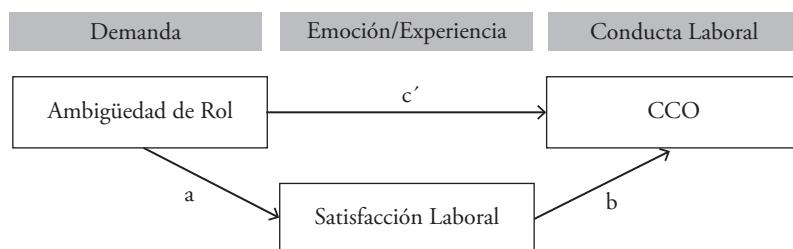


Figura 1. Modelo de investigación

Método

Participantes

Los participantes fueron seleccionados según un muestreo por conveniencia, a partir de empleados de dos Ayuntamientos similares en cuanto número de habitantes a los que dan servicio (24.626 el Ayuntamiento A y 16.329 el Ayuntamiento B en datos del INE, 2013), así como a sus poblaciones muestrales (253 el Ayuntamiento A y 148 del Ayuntamiento B). Del total de 401 empleados que presentaban ambas corporaciones, el cuestionario fue cumplimentado por 352 empleados (240 el Ayuntamiento A y 112 el Ayuntamiento B), de los que finalmente pudieron utilizarse para los diferentes análisis un total de 340 respuestas (237 el Ayuntamiento A y 103 del Ayuntamiento B), lo que supone un 84,7% del total de los empleados de las dos corporaciones. En relación a la edad, los empleados entre 36 a 45 años representaron el 37% del total y los varones representaron el 61% de la muestra. En relación al nivel de formación, los empleados con Educación Primaria y Educación Secundaria representaron el 25,8% del total. Por último, la relación jurídica de los empleados, un 40% eran funcionarios. En total se contabilizaron 35 áreas administrativas diferentes (Ayuntamiento A = 24 y Ayuntamiento B= 11). Por último, la relación de empleados por unidad y servicio oscilaba entre 5 y 40. A continuación se describen las variables utilizadas para el presente estudio.

Medidas

Las variables de control utilizadas fueron la pertenencia a las diferentes áreas administrativas y el tamaño de las mismas. Estas variables formaban parte de un cuestionario de diagnóstico organizacional más amplio.

Ambigüedad de Rol: La variable ambigüedad de rol se ha medido con el cuestionario de Rizzo, House y Lirtzman (1970) traducido al castellano por Peiró, Melía, Torres y Zurriaga (1986). La escala está compuesta por seis ítems (p.e., “Los objetivos y metas de mi trabajo

son claros y están planificados”), que se contestan utilizando una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta que oscilan entre “1. Muy en desacuerdo” y “5. Muy de acuerdo”. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de: .84.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral fue medida mediante el cuestionario CSLPS-EAP/33 (Lloret, González-Romá, Luna & Peiró, 1993), adaptando su redacción al contexto de los ayuntamientos. Consta de 33 ítems (ej: “Indique el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce las reglas y normas de funcionamiento en su equipo de trabajo”). La escala de respuesta oscila entre “1: Muy Insatisfecho” y “7: Muy Satisfecho”. El Alpha de Cronbach obtenido fue de: .92.

Conducta de Ciudadanía Organizacional (CCO): La CCO se midió utilizando una escala elaborada por Gracia (2001). La escala está constituida por 16 ítems (p.e., “Ofrezco ideas y/o sugerencias para la mejora del Ayuntamiento”). La respuesta a ellas se realiza empleando una escala tipo Likert cuyos valores oscilan entre “1. Nunca” a “7. Siempre”. El coeficiente Alpha de Cronbach de esta escala fue de: .82.

Procedimiento

El equipo investigador contactó con los directivos y responsables de recursos humanos de los ayuntamientos para explicar el contenido y desarrollo del diagnóstico organizacional. Con posterioridad, se produjo una reunión informativa con los jefes y responsables de las Unidades/Servicios de los ayuntamientos, quienes transmitieron la información a los empleados públicos, al mismo tiempo que se les citaba para una sesión presencial. En este momento firmaron el consentimiento informado del estudio y cumplimentaron el cuestionario en presencia de miembros del equipo de investigación. La información proporcionada por el equipo investigador a los empleados públicos de los ayuntamientos se fundamentó en una separación psicológica entre las diferentes variables incluidas en el diagnóstico organizacional. Asimismo, el equipo investigador comunicó a los participantes sobre el procedimiento y se garantizó en todo momento su anonimato (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Resultados

En la comprobación de las hipótesis planteadas, el uso de modelos multinivel permite controlar el efecto de los cambios en las variables a través de las unidades y servicios, ya que la pertenencia de un empleado a una u otra unidad explicaba el 4,5% del total de la varianza de las CCO. El análisis de mediación multinivel se realizó siguiendo los criterios específicos indicados por Baron y Kenny (1986) y Zhang, Zyphur, y Preacher (2009). Asimismo, como consecuencia de la utilización de auto-informes para la recogida de los datos, existe una preocupación sobre la posibilidad de variaciones en los datos puede tener su origen en compartir el mismo método de medición. Utilizando IBM-SPSS v.19, se realizó el test de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003).

El primer paso del análisis multinivel fue determinar si las CCO muestran diferencias estadísticamente significativas entre las unidades y servicios de los ayuntamientos. Mediante el Índice de Correlación Intraclase (ICC) se muestra la proporción estimada de la varianza de la CCO que existe entre las unidades. El valor del ICC fue de .045, lo que significa que el 4,5% de la variación de la CCO se explica por la pertenencia de los empleados a las diferentes áreas administrativas (Chen, Mathieu & Bliese, 2003; Bliese, 2000). Los resultados de test de Harman (Podsakoff et al., 2003) revelaron un pobre ajuste del modelo ($\chi^2 = 6370,936$, $p < .001$], lo que significa que la variación del método común no es una seria deficiencia en este estudio. En la Tabla 1 se muestran los resultados descriptivos y las correlaciones de las variables objeto de estudio.

Tabla 1

Descriptivos y Correlaciones

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2
Ambigüedad de rol	1.830	.855		
Satisfacción laboral	4.732	1.203	-.271**	
Conducta de ciudadanía organizacional	5.573	.834	-.558** .373**	

* $p < .01$; ** $p < .001$

El método utilizado para el análisis de mediación multinivel sigue las recomendaciones de Zhang et al. (2009) y Baron y Kenny (1986). En primer lugar, se comprobó la hipótesis 1, que establece la relación negativa entre la ambigüedad de rol sobre la CCO. Como se observa en la Tabla 2, el tamaño del área no tiene ningún efecto significativo sobre la CCO, mientras que la ambigüedad de rol presenta una relación significativa de signo negativo ($B = -.297; p < .001$). Estos datos confirman la hipótesis 1.

Tabla 2*Resultados del análisis de mediación multinivel*

	Satisfacción laboral		CCO	
	Beta	D.T.	1	2
1				
Tamaño del grupo	-.004	.005	.002	.002
Ambigüedad de rol	-.811**	.071	-.297**	.064
2				
Tamaño del grupo			.003	.003
Ambigüedad de rol			-.042	.075
Satisfacción laboral (M)			-.284**	.049

* $p < .01$; ** $p < .001$

En segundo lugar, se comprobó la hipótesis 2, esto es, la relación significativa y negativa de la ambigüedad de rol y la satisfacción laboral. Como podemos observar en la Tabla 2, existe una clara asociación de signo negativo entre ambas variables ($B = -.881; p < .001$), lo que confirma nuestra hipótesis 2.

En tercer lugar, se comprobó la hipótesis 3, el efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la ambigüedad de rol y las CCO. Según observamos en la Tabla 2, los datos muestran como la relación de la ambigüedad de rol con la CCO no es significativa ($B = -.042; ns$), mientras la satisfacción laboral mantiene una relación significativa y positiva con la CCO ($B = -.284; p > .001$), confirmando la hipótesis 3 y demostrando la existencia de una mediación total de la satisfacción laboral en la relación entre ambigüedad de rol y CCO.

Por último, se probó la significatividad del efecto indirecto de la mediación, para este objetivo se realizó el test de Sobel, dando un resultado de: $\hat{I} = -5.11; p < .001$.

Discusión

El objetivo de este trabajo fue examinar el efecto de mediación de la satisfacción laboral, en la relación entre ambigüedad de rol y CCO. El modelo HERO (Salanova et al., 2012), brindó el fundamento teórico para formular las presunciones e hipótesis realizadas, al tiempo que dicho modelo es validado en una muestra de empleados públicos de dos ayuntamientos españoles. Para comprobar las relaciones, se desarrolló un modelo de mediación multinivel (Zhang, Ziphur & Preacher, 2009). Los resultados que se han obtenido confirmaron las hipótesis, validando las relaciones entre prácticas organizacionales (ambigüedad de rol), empleados saludables (satisfacción laboral) y resultados organizacionales saludables (CCO) como propone el modelo HERO.

Con los resultados, nuestra investigación realiza una contribución innovadora al destacar el papel amortiguador que la satisfacción laboral de los empleados públicos puede tener entre los efectos negativos y deteriorantes de la ambigüedad de rol en las CCO.

En primer lugar, se confirmó que la relación entre la ambigüedad de rol y la CCO era significativa y de signo negativo ($B = -.297, p < .001$), indicando que la presencia de este estresor en el contexto organizacional produce una inhibición en las CCO. Los empleados necesitan tener claras y definidas las directrices, expectativas y funciones en sus puestos de trabajo; sin esto, las CCO padecen una disminución significativa. Los empleados públicos pueden responsabilizar a la organización y a sus directivos de esos estímulos negativos que perciben en sus puestos de trabajo. Como consecuencia, se podría esperar que estuvieran menos dispuestos a ir más allá de lo que se espera de ellos y exhibir menos conductas de ayuda, altruismo y cooperación (aspectos de las CCO) (Jackson & Schuler, 1985; Tubré & Collins, 2000). La demostración de

que en el contexto de la administración pública la ambigüedad de rol y las CCO están relacionadas de forma negativa supone una ampliación de nuestro conocimiento sobre los estresores laborales y una novedad en este contexto organizacional, conociendo que en algún estudio previo dicha relación no ha sido significativa (Louglin & Murray, 2013).

En segundo lugar, los resultados muestran y confirman que la relación entre ambigüedad de rol y satisfacción laboral es significativa y de signo negativo ($B=-.811$; $p<.001$). En la literatura se han encontrado importantes referencias que subrayaban la relevancia de esta relación (Fried *et al.*, 2008; Gilboa *et al.*, 2008). La ambigüedad de rol es un estresor asociado a las características de los puestos de trabajo. Esta circunstancia exige unas demandas excesivas e inusuales a los empleados públicos en la realización de sus funciones. Al mismo, la ambigüedad de rol provoca el descontento y el malestar psicológico de los empleados que desconocen los objetivos de su quehacer cotidiano, esto inevitablemente, conduce a soportar tensiones, frustraciones profesionales y a reducir la satisfacción laboral (Örtqvist y Wincent, 2006). Además, sobre la base de la teoría del intercambio social, los empleados responderán a la organización basándose en cómo perciben que la organización los trata (Dalal, 2005); de este modo, si perciben que la organización los trata de forma justa y positiva, probablemente respondan de forma positiva. Ante esto, el empleado se sentirá más satisfecho y, en consecuencia, podrá mostrar y exhibir CCO hacia la organización y hacia sus miembros.

Por último, la satisfacción laboral representa un indicador de la salud psicosocial y del bienestar de los empleados públicos, que debería reducir el efecto nocivo de la ambigüedad de rol sobre las CCO. Desde este punto de vista, se plantea el papel mediador de la satisfacción laboral en la relación entre ambigüedad de rol y CCO. Los resultados avalan este papel confirmando estudios previos en la literatura (Eatouch *et al.*, 2011) y mostrando que en el contexto público también se produce una mediación total (véase Tabla 2). Este hecho nos demuestra el potencial valor de la satisfacción laboral como recurso que las organizaciones deben lograr para reducir o anular el impacto negativo que las demandas laborales tienen en las conductas de los empleados.

La importancia del presente estudio es la demostración de la existencia de un efecto mediador total de la satisfacción laboral, circunstancia que no se ha encontrado en otros estudios. Por ejemplo, Fried et al. (2008) solo encontraron una mediación parcial de la satisfacción laboral entre el estrés de rol (ambigüedad y conflicto de rol) y el desempeño del empleado. Tampoco Paillé (2011) pudo demostrar el efecto de mediación de la satisfacción laboral entre la ambigüedad de rol y las CCO. En esta línea, el modelo HERO (Salanova et al., 2012) señala que la implementación de prácticas organizacionales saludables (e.g., rediseño de puestos; Llorens, Salanova, Torrente & Acosta, 2013) permite mejorar el contexto y las características del lugar de trabajo, lo que fomenta la existencia de empleados saludables y resultados saludables (Salanova et al., 2014)

Los resultados del presente estudio nos permiten indicar algunas implicaciones prácticas. En primer lugar, si las CCO tienen una relación relevante con el desempeño global de los empleados, los directivos deben motivar a los empleados para que exhiban estas conductas. Por la revisión de la literatura y los resultados del presente estudio, conocemos que entre los determinantes más importantes de las CCO está la satisfacción laboral (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Por tanto, los directivos y responsables de los ayuntamientos debieran acometer políticas y prácticas cuyo objetivo sea favorecer e impulsar la motivación de los empleados y, así, incrementar y mantener la satisfacción laboral (Bagozzi, 1980). La satisfacción laboral aparece como indicador del bienestar de los empleados y de la salud psicosocial en el contexto de las administraciones públicas.

En segundo lugar, la reducción de la ambigüedad de rol de los empleados públicos es un objetivo esencial si se pretenden obtener resultados organizacionales eficientes y saludables. La adopción de las acciones necesarias para modificar o eliminar las fuentes de la ambigüedad de rol en el trabajo y, de este modo, reducir su impacto negativo directo sobre el desempeño global de los empleados e indirecto sobre la organización. Entre las posibles acciones que los responsables de recursos humanos deberían acometer se pueden indicar las siguientes

(Cooper & Murphy, 2000): (1) la descripción de las funciones y tareas de los puestos de trabajo a través de la redacción y elaboración de manuales de funciones o instrumentos similares (Bettencourt & Brown, 2003); (2) El establecimiento de metas y objetivos claros de los puestos de trabajo y de las unidades/servicios a las que están adscritos los empleados públicos (Rodell & Judge, 2009); (3) La planificación de actividades formativas que permitan la transferencia y el aprendizaje de las habilidades imprescindibles para afrontar la ambigüedad de rol en el contexto laboral (Paillé, 2011); y (4) Los responsables, jefes y/o supervisores deberían proporcionar apoyo y *feedback* a los empleados públicos en el ejercicio de sus funciones y tareas, incluyendo el establecimiento de políticas justas.

Por último, Podsakoff et al. (2000) indicaron que las conductas de los líderes formales presentaron relaciones significativas con las CCO. Por ejemplo, si los empleados públicos reciben apoyo del líder y reconocimiento personal a sus esfuerzos, pueden realizar esfuerzos “extra” en la forma de CCO para ayudar a su líder. El papel de los líderes, directivos y responsables de recursos humanos de los ayuntamientos se convierte en elemento central en la determinación de las CCO de los empleados públicos.

La limitación más importante del estudio está relacionada con la utilización de un único método para obtener los datos, no obstante el test de Harman y los resultados revelaron que la variación del método común no es una seria deficiencia en este conjunto de datos. Otra limitación es la utilización de una muestra muy específica y circunscrita al colectivo de empleados públicos de ayuntamiento españoles. De este modo, los resultados no se pueden generalizar a otros tipos de organizaciones. Para prevenir y evitar estas limitaciones, las futuras investigaciones deberían adoptar una metodología longitudinal y, al mismo tiempo, utilizar metodologías multimétodo (Ganster & Schaubroeck, 1991).

No obstante, en la situación actual de crisis económica y social es prioritario el estudio del bienestar del empleado en el sector público. Así, se debería realizar una aproximación más integradora, examinando cómo grupos de estresores laborales se relacionan con el desempeño

(Fried et al., 2008; Rosen et al., 2010; Podsakoff et al., 2007). Igualmente, interesante para futuros trabajos es la consideración de las relaciones e influencias multinivel en actitudes, conductas y desempeño agregadas a nivel de unidad o grupo (Organ & Ryan, 1995; Whitman, Van Rooy & Viswesvaran, 2010).

Referencias

- Bagozzi, Richard P. (1980). *Causal Models in Marketing*. New York: Wiley.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bastien, J. (2009). Goal Ambiguity and Informal Discretion in the Implementation of Public Policies: The Case of Spanish Immigration Policy. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 665-685. <http://dx.doi.org/10.1177/0020852309351472>
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31, 394-408. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070303255636>.
- Bliese, P. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual

- Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Chen, G., Mathieu, J.E. & Bliese, P. D. (2003). A framework for conducting multi-level construct validation. En F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Multi-level Issues in Organizational Behavior and Processes* (pp. 273-303). Bingley: Emerald Group. [http://dx.doi.org/10.1016/s1475-9144\(04\)03013-9](http://dx.doi.org/10.1016/s1475-9144(04)03013-9)
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in US Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 529-557. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mui030>.
- Cooper, C. L. & Murphy, L. R. (2000). Developing Healthy Corporate Cultures by reducing Stressors at Work. En L.R. Murphy & C. L. Cooper (Eds.), *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (pp. 181-189). London: Taylor & Francis. <http://dx.doi.org/10.1201/9780203305645.ch11>
- Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L. & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the Impact of Healthy Work Organization Intervention. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83, 139-165. <http://dx.doi.org/10.1348/096317908x398773>.
- Dutton, J. E. & Glynn, M. A. (2008). Positive Organizational Scholarship. En J. Barling y C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 693-712). Los Angeles: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448>.

- Eagley, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. New York: Harcourt.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Milosavic, S. A. & Johnson, R. E. (2011). Relationships of Role Stressors with Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619-632. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021887>.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S. & Cooper, C. L. (2008). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress-Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling. *International Journal of Stress Management*, 15, 305-328. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013932>.
- Fuentetaja-Pastor, J. A. (2007). El Estatuto Básico del empleado público. *Revista de Administración Pública*, 174, 457-499.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17, 235-271. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700202>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>.
- Gracia, F. J. (2001). La Conducta de Ciudadanía Organizacional: Mejorando la Eficacia de las Empresas del Siglo XXI. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, septiembre, 181-228.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>.
- House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X).

- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. En W.C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Iaffaldano, M. T. & Muchinski, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Instituto Nacional de Estadísticas (2013). Padrón municipal por municipios, 2012. Madrid. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2F2e260&file=inebase&L=0>.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2).
- Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Management Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. & Sorenson, S. (2003). The Impact of Situational Constraints, Role Stressors, and Commitment on Employee Altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 171-180. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.171>.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. En M. Eid y R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 3, 376-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Dial, K. C., Altheimer, I. & Barton-Bellessa, S. M. (2012). Examining the Effects of Stressors on Organizational Citizenship Behaviors among Private

- Correctional Staff: A Preliminary Study. *Security Journal*, 25, 152-172. <http://dx.doi.org/10.1057/sj.2011.16>.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P. & Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. En G. Bauer y G. Jenny (Eds.) *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research* (pp. 91-106). Zurich: Springer.
- Lloret, S., González Romá, V., Luna, R. & Peiró, J. M. (1993). El Cuestionario CSLPS-EAP/33. Un Estudio acerca de su validez. *Psicológica*, 14, 21-31.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Louglin, C. & Murray, R. (2013). Employment Status Congruence and Job Quality. *Human Relations*, 66, 529-553. <http://dx.doi.org/10.1177/00187226712460705>.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33, 321-349. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300814>.
- Mañas, M. A., Marcos, J., Tyson, S. & González, E. (2005). Factores Antecedentes de la Conducta de Ciudadanía Organizacional: Un Estudio en la Administración Pública. Comunicación presentada al V International Workshop. *Human Resources Management*. Sevilla, 15-18 mayo.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Örtqvist, D. & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13, 399-422. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>.

- Ortqvist, D. & Wincent, J. (2010). Role Stress, Exhaustion and Satisfaction: A Cross-Lagged Structural Equation Modeling Approach Supporting Hobfoll's Loss Spirals. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1357-1384. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00621.x>.
- Paillé, P. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research, 3*, 1-14. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v3i1.487>
- Peiró, J. M., Meliá, J. L., Torres M. A. & Zurriaga R. (1986). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. *Evaluación Psicológica, 3*, 27-53.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A. & LePine, M.L. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438-454. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.2.438>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, 26*, 513-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*, 122-141. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013079>.

- Ramió, C. (2011). La Administración que se espera para después de la crisis. *XXIX Jornadas de Gerencia Universitaria*. Universidad de Almería.
- Rayner, J., Lawton, A. & Williams, H. M. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?. *Journal of Business Ethics*, 106, 117-130. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0991-x>.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970): Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163. <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>.
- Rodell, J. B. & Judge, T. A. (2009). Can “Good” Stressors spark “Bad” Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438-1451. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016752>.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Djurdjevic, E. & Eatough, E. (2010). Occupational Stressors and Job Performance: An Updated Review and Recommendations, en P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress* (pp. 1-60). Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008004](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008004).
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2014). A more “positive” look at occupational health from positive organizational psychology during crisis times: contributions from the WoNT research team. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>.

- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Tang, T. L. P. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, 529-550.
- Thibaut, J. & Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley.
- Tubré, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26, 155-169. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600104>.
- Vigoda-Gadot, E. & Beeri, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 573-596. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mur036>.
- Vigoda-Gadot, E. & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2829-2861. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Wincent, J. & Örtqvist, D. (2011). Examining Positive Performance Implications of Role Stressors by the Indirect Influence of Positive Affect: A Study of New Business Managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 699-727. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00733.x>.

- Yun, S., Takeuchi, R. & Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 745-756. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.745>.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J. & Preacher, K. J. (2009). Testing Multilevel Mediation Using Hierarchical Linear Models: Problems and Solutions. *Organizational Research Methods*, 12, 695-719. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428108327450>.

Recibido el 28 de julio, 2015

Aceptado el 15 de abril, 2016