



# Ajuste entre atributos colectivistas/individualistas del sujeto con la cultura percibida de la unidad de trabajo: Un análisis de su influencia sobre el comportamiento ciudadano organizacional

*Adjustment between collectivist/individualist attributes of a person with the perceived culture of the work unit: An analysis of its influence on organizational citizenship behavior*

Martín Solís\* Gretell Brenes Leiva

*Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica*

Recibido el 23 de mayo de 2017; aceptado el 17 de enero de 2018  
Disponible en Internet el: 5 de noviembre de 2018

## Resumen

El presente estudio analiza si el ajuste entre los atributos individualistas/colectivistas de los sujetos y su percepción sobre la cultura de su unidad de trabajo influye el Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO). Para el análisis se recopiló información de 248 sujetos que trabajan en una compañía transnacional. Las hipótesis se evaluaron con modelos de regresión lineal. Los resultados obtenidos revelan que los sujetos con mayor grado de individualismo horizontal ejercen mayor CCO conforme aumenta el grado de cultura adhocrática percibida en su unidad de trabajo. También, los sujetos con mayor grado de colectivismo vertical ejercen mayor CCO conforme más jerárquica sea la cultura percibida. La investigación aporta nueva evidencia científica, ya que anteriormente ningún estudio ha valorado si los atributos colectivistas e individualistas son más convenientes en ciertas culturas para promover el CCO. En términos de aplicabilidad práctica los hallazgos obtenidos sugieren que las organizaciones pueden promover el CCO ubicando al sujeto en unidades con culturas afines a sus características (individualistas/colectivistas).

Código JEL: M140

Palabras clave: Comportamiento Ciudadano Organizacional; Individualismo; Colectivismo; Cultura organizativa.

\* Autor para correspondencia

Correo electrónico: martin12cr@yahoo.com (M. Solís)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## Abstract

This research analyzes whether the fit between Individualistic/Collectivistic attributes of subjects and the perceived culture of work unit influence the Organizational Citizenship Behavior (OCB). Information was collected of 248 individuals who work in a foreign subsidiary of a transnational United States company operating in Costa Rica. The hypothesis was evaluated with linear mixed regressions. The results reveal that Horizontal Individualism exerts more OCB as the perceived adhocratic culture degree in the work unit increase. On the other hand, Vertical Collectivism exerts more OCB as more hierarchical culture is perceived. Research provides new scientific evidence, since no study has previously assessed whether collectivists and individualists attributes are more convenient in certain cultures to promote OCB. In terms of practical applicability, the findings suggest that organizations can promote OCB placing the individuals in work units with an organizational culture compatible to their attributes.

*JEL code:* M140

*Keywords:* Organizational citizen behavior; individualism; collectivism; Organizational culture.

---

## Introducción

El comportamiento ciudadano organizacional (CCO) es entendido como todo comportamiento que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para un colaborador en el desempeño de un determinado rol (Organ, 1998). Por la importancia que tienen estos comportamientos sobre el desempeño de la organización (Ueda, 2011; Podsakoff y Mackenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) es que se han desarrollado diversas investigaciones que intentan explicar las variables que determinan estos tipos de comportamientos.

Muchas de esas investigaciones se han enfocado en explicar ese aporte adicional de los colaboradores a través de diferentes variables, una de ellas ha sido el ajuste entre el sujeto y la organización (PO fit) o el ajuste entre el sujeto y el grupo de trabajo (GO fit). PO fit se refiere a las creencias de los empleados acerca de qué tanto sus valores personales coinciden con la cultura de la organización (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996). GO fit se entiende como la compatibilidad entre el individuo y el grupo de trabajo (Kristof, 1996).

Wei (2012), Yaniv, Lavi y Siti (2010), Cable y Derue (2002) encuentran relación directa y positiva entre el CCO y la percepción de ajuste que tiene el sujeto de sus valores con los valores organizacionales. Por su parte, Kristof, Zimmerman y Johnson (2005) realizan un meta análisis en el que determinan que la convergencia de valores entre el sujeto y el grupo influye el rendimiento extra. De acuerdo con Cable y DeRue (2002), si un colaborador comparte los valores de su organización, es posible que se identifique y confíe más en ella, además de estar más dispuesto a realizar esfuerzos adicionales. A su vez Schein (1985) resalta que cuando los valores de los individuos son consistentes con los valores de la organización definidos por el manager, las interacciones personales, el procesamiento cognitivo de la información y la comunicación se facilitan, generando actitudes positivas hacia el trabajo.

Farzaneh, Dehghanpour y Kazemi (2014) observan que la relación entre CCO y el ajuste de valores persona-organización es mediada por el compromiso organizacional, aunque de igual manera encontraron influencia directa del ajuste sobre el CCO. Vilela, González y Ferrin

(2008), encuentran relación indirecta del ajuste individuo-organización con CCO. Los hallazgos demuestran que un mayor grado de ajuste, incrementa la satisfacción y el compromiso afectivo y estos elementos a su vez determinan el CCO.

A nivel más global Shin y Choi (2010) analizan la influencia del ajuste entre los valores del grupo y los de la organización sobre el CCO grupal. Según los investigadores, cuando los miembros del grupo perciben que los valores y objetivos del grupo son congruentes con los de la organización, es más probable que perciban un ambiente favorable para su trabajo grupal, un mayor sentido de legitimidad y significancia del grupo y mayor disposición para ejercer el comportamiento ciudadano organizacional.

Los hallazgos descritos demuestran la relevancia de que los atributos del sujeto estén alineados a la cultura del ámbito donde se desenvuelven laboralmente para potenciar el CCO. Bajo esta perspectiva el presente estudio pretende analizar si el ajuste (compatibilidad) entre los atributos individualistas/colectivistas de los colaboradores y su percepción de cultura de la unidad donde se desempeñan, influye sobre comportamiento ciudadano organizacional. Es importante destacar que el efecto del ajuste entre ambos constructos se determina analizando si la influencia de los rasgos individualistas y colectivistas de los sujetos (valorado desde la perspectiva de Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995) sobre su comportamiento ciudadano organizacional, se modifica según la cultura de sus unidades de trabajo (la cultura se valora con el modelo “Competing Values Framework” de Cameron y Quinn, 2006). De esta manera, se puede determinar si hay un tipo de cultura más apropiado para ciertos rasgos individualistas/colectivistas.

Resulta trascendente para investigadores y profesionales comprender los efectos del ajuste entre I-C (Individualismo-colectivismo) y la percepción de cultura de la unidad de trabajo, dado el interés que ha habido en analizar los efectos de I-C sobre el comportamiento organizacional (Parkes, Bochner, & Schneider, 2001). Además, la exploración del efecto de este ajuste, aporta nueva evidencia científica, ya que anteriormente ningún estudio ha valorado si los atributos colectivistas e individualistas son más convenientes en ciertas culturas de grupo para promover el CCO.

Esta investigación también pretende analizar la relación directa entre el individualista/colectivismo y CCO. Aunque se han encontrado relaciones significativas entre el individualismo/colectivismo y CCO se debe seguir analizando la relación en diversas culturas y regiones (Cohen y Avrahami 2006), porque no hay garantía de que se presente en todos los contextos. Por ejemplo Asgari et al. (2008) no encuentran asociación entre los constructos en la cultura asiática.

## **Revisión de la literatura e hipótesis**

### *Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO)*

El término comportamiento ciudadano organizacional fue introducido en los años 80s por Denis Organ y algunos de sus colegas (Bateman & Organ 1983). En 1988 Organ lo define como todo comportamiento, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para un colaborador (a) en el desempeño de un determinado rol. Desde ese momento el concepto empieza a tomar cada vez más relevancia como objeto de investigación (Podsakoff, et al

2000), en parte por la influencia que ha mostrado sobre la efectividad de las organizaciones (Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993). Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) tomando como referencia a Organ (1988) define el concepto a través de cinco tipos de comportamiento:

- a) **Deportividad.** Disposición a tolerar los inconvenientes e imposiciones del trabajo sin quejarse.
- b) **Cumplimiento organizacional.** Comportamientos que sobrepasan las expectativas de las reglas formales. Por ejemplo acatamiento exacto de reglamentos aunque nadie lo esté monitoreando, puntualidad en la asistencia, cumplimiento exacto de los periodos de descanso o receso, entre otros.
- c) **Virtud cívica.** Involucramiento y preocupación del colaborador con la organización. Por ejemplo: voluntad de participar activamente en actividades y reuniones, disposición a estar informado de lo que ocurre en la organización, entre otros.
- d) **Conducta de ayuda.** Ayudar voluntariamente a los demás cuando lo necesitan
- e) **Cortesía.** Evitar problemas e inconvenientes con los compañeros de trabajo

Algunos autores dividen los CCO en dos categorías: a) CCO a nivel organizacional y b) CCO a nivel individual (Jiao, & Richards, 2011). Los primeros están orientados hacia la organización, por ejemplo: deportividad, cumplimiento organizacional, virtud cívica. Los segundos están orientados hacia el individuo, por ejemplo: ayuda, cortesía (Ilies, Smithey, Spitzmuller & Johnson, 2009).

#### *Marco de Valores en Competencia (CVF)*

Han surgido varios modelos e instrumentos que permiten medir la cultura organizativa, Jung et al. (2009) reportan más de 70. Uno de los que ha adquirido mayor relevancia es el OCAI (“Organizational Culture Assessment Instrument”), desarrollado por Cameron and Quinn (1999, 2006). Este instrumento permite operacionalizar el marco de competencia de valores. Cabe resaltar que inicialmente se elaboró inicialmente para identificar factores de la efectividad organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983), pero posteriormente fue utilizado para comprender la cultura organizativa, al punto de convertirse en el modelo dominante en la investigación cuantitativa sobre cultura organizacional de acuerdo (Kwan & Walker, 2004). Por esa razón, ha sido aplicado a un amplio rango de problemas en el ámbito organizacional (Kalliath, Bluedorn & Gillespie, 1999). El OCAI, como instrumento de medición, también ha sido utilizado en diversas regiones y ha sido sometido a validación psicométrica por diversos autores (ejemplo: Kalliath, Bluedorn & Gillespie, 1999; Heritage, Pollock, & Roberts, 2014; Choi, Seo, Scott, & Martin, 2010).

El instrumento plantea una tipología de cuatro tipos de cultura:

- f) **Clan:** La organización es como una familia donde las personas comparten entre sí. El liderazgo de la organización es paternal. Se promueve el trabajo en equipo

y el consenso.

- g) Adhocrática: La organización se enfoca en el emprendimiento, la creatividad y la innovación. Es un lugar flexible y dinámico. Desde el liderazgo se fomenta la toma de riesgos.
- h) Jerárquica: La estructuración y la formalización de las cosas está muy arraigada en este tipo de organización. Los procedimientos y las reglas prevalecen sobre todo. El líder se preocupa por la estabilidad y ejercer control.
- i) Mercado. Es una organización agresiva que se orienta en ser la mejor en su área. Esto le hace ser una organización competitiva, enfocada en alcanzar las metas y objetivos. Los líderes también son competitivos y están siempre preocupados por alcanzar el éxito.

De acuerdo a Cameron y Quinn (2006), la cultura Clan y Jerárquica muestran una orientación interna, mientras que la adhocrática y mercado presentan una orientación externa. A su vez, la Clan y la Adhocrática son flexibles y discretas, mientras que la Jerárquica y de Mercado son estables y controladoras.

### *Individualismo y colectivismo*

Parsons y Shils, introdujeron los términos individualismo y colectivismo en 1951 (Parsons & Shils, 2001), distinguiendo aquellos comportamientos de carácter individual de los generados por los colectivos, que resultan de formar parte de un sistema social. Por lo general, ambos términos se presentan como elementos opuestos en un mismo continuo; no obstante, Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, (1995) conceptualizan el individualismo-colectivismo como dos factores independientes.

Estos investigadores han ido más allá del simple individualismo y colectivismo al plantear dos enfoques distintos en cada una de estas dimensiones. Así, establecen el Individualismo Horizontal (singularidad o unicidad), Individualismo Vertical (orientado al logro), Colectivismo Horizontal (cooperatividad) y el Colectivismo Vertical (sentido del deber). Abordando estos conceptos en forma más amplia, se tiene que el Individualismo Horizontal está vinculado a las personas que quieren ser únicas y diferentes de otros grupos. Son altamente autosuficientes, pero no buscan ser mejores que otras personas o tener más estatus. Por su parte, el Individualismo Vertical se enfoca en las personas que quieren ser distintas y adquirir estatus, es por ello que están en un estado de competición con otros. Son personas competitivas y hedonistas, además valoran la libertad pero no la igualdad.

En el otro extremo se encuentra el Colectivismo Horizontal, acá se ubican las personas que se ven similares a los demás, buscan objetivos comunes con los demás, son interdependientes, muy sociables y no se someten fácilmente a la autoridad. Valoran la igualdad pero no la libertad. El Colectivismo Vertical se relaciona con personas integradas a un grupo y dispuestas a sacrificar sus propios intereses en beneficio de los demás. Su mayor diferencia con los Colectivistas Horizontales es que son más autoritarios y se someten a la autoridad. Apoyan

la competencia de su grupo con otros grupos. Otras características que los representa son: tradicionalismo, interdependencia y hedonismo.

### *Individualismo –Colectivismo y CCO*

Algunos estudios han demostrado que las personas más colectivistas tienden a ejercer el CCO en mayor medida que las personas individualistas (Omar & Urteaga, 2008; Cohen & Avrahami, 2006; Omar, Ferreira Oliveira, Uribe, Assmar, Terrones, & Flores, 2007; Dávila & Finkelstein, 2011; Asgari, Silong, Ahmad, & Samah, 2008; Moorman & Blakely, 1995). Se ha encontrado que el colectivismo está asociado con el CCO de ayuda y virtud cívica (Omar et al, 2007, Ueda 2011), el compromiso afectivo con la organización y sentido de pertenecía (Omar et al, 2007), la ayuda, lealtad a la organización e iniciativa individual (Moorman & Blakely, 1995). Dávila y Finkelstein, (2011) analizan la influencia del individualismo y colectivismo sobre los Comportamientos Ciudadanos Organizacionales orientados al individuo (por ejemplo: ayudar a los demás) y los Comportamientos Ciudadanos Organizacionales orientados a la organización, (por ejemplo: la iniciativa individual para mejorar la organización).

Los autores encontraron asociación entre el colectivismo y ambos tipos de CCO. Ueda (2011) concuerda con Dávila y Finkelstein, al hallar relación positiva entre el colectivismo y los CCO orientados al individuo y la organización. Cohen y Avrahami (2006), encuentran una relación positiva entre un atributo colectivo, como lo es la supremacía de los objetivos de grupo con el CCO, y una relación positiva entre la ausencia de un atributo individualista, como lo es la competitividad con el CCO.

Como se puede observar, hay varios hallazgos que relacionan el colectivismo con los CCO. Esta relación se sustenta en el hecho de que los sujetos colectivistas buscan el bienestar de los demás por encima del suyo y por esa razón no es de extrañar que a través de esfuerzos adicionales busquen el bienestar de sus compañeros de trabajo y de la organización (Dávila & Finkelstein, 2011). Además, los sujetos colectivistas desarrollan un compromiso con la organización a través de los lazos que establecen con sus compañeros de trabajo y supervisores, mientras que los individualistas desarrollan un compromiso a través de los incentivos que puedan recibir (Cohen & Avrahami 2006).

En el presente estudio se manejan dos dimensiones de Colectivismo: Vertical y Horizontal. La mayor diferencia entre ambos constructos, como se mencionó anteriormente, es que el horizontal apuesta por la igualdad entre los sujetos mientras que el vertical apela a diferenciación y jerarquía (Singelis et al, 1995). Sin embargo, ambos tienen en común la priorización del grupo sobre los intereses individuales. Por esa priorización y las evidencias que han mostrado asociación entre el colectivismo y CCO, se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1.* El colectivismo horizontal y vertical se asocia con mayor Comportamiento Ciudadano Organizacional.

Estudios de los años 90s dan indicios de que los colectivistas se desempeñan mejor y cooperan más en ambientes que propician el colectivismo (Chatman & Barsade, 1995; Earley, 1993), mientras que los individualistas se desempeñan mejor en ambientes donde el trabajo es más individual (Earley, 1993). Como Triandis y Gelfand (1998), dividen el individualismo y colectivismo en dos tipos: horizontal y vertical, se planteará a continuación cual tipo de cultura de las tipologías de Cameron y Quinn (2006) es más afín con los tipos de individualismo y

colectivismo. Además se espera que esta afinidad promueva el CCO

### *Colectivismo Horizontal y cultura Clan*

En la cultura Clan los sujetos son como una gran familia. Se promueve la colaboración y la cohesión entre los miembros (Cameron & Quinn, 2006). Como el Colectivismo Horizontal se sustenta en la unión de grupo y se asocia con valores como la igualdad y el universalismo (Oishi, Schimmack, Diener, & Suh al 1998), es lógico pensar que este tipo de colectivismo es afín con la cultura Clan. La cultura Clan está enfocada a la interdependencia y el trabajo en equipo. Esto también va en la misma línea del Colectivismo Horizontal, ya que según Triandis y Gelfand (1998) el colectivismo horizontal se ve representado por personas que buscan objetivos comunes con los demás, muestran interdependencia y sociabilidad. Aunado a lo descrito, Gardner, Reithel, Foley, Cogliser, y Walumbwa (2008) mencionan que el Colectivismo Horizontal, al igual que la cultura Clan, se enfoca hacia lo interno del grupo, la discreción y flexibilidad del colaborador. Dada la afinidad que existe entre la cultura clan y el colectivismo horizontal se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.* La cultura Clan modera positivamente la relación entre Colectivismo Horizontal y CCO. Es decir, el Colectivismo Horizontal va ejercer un efecto más positivo sobre el CCO conforme más se perciba que la cultura de la unidad de trabajo se asemeja a la cultura Clan.

### *Colectivismo Vertical y cultura Jerárquica*

El Colectivismo Vertical promueve la unión de grupo, pero respalda las jerarquías y la defensa de la autoridad (Shavitt, Torelli, & Riemer, 2011; Singelis et al, 1995), el respeto por las reglas y normas (Singelis et al, 1995), al igual que lo hace la cultura Jerárquica (Cameron & Quinn, 2006). La cultura Jerárquica brinda claras líneas de autoridad y control sobre los procesos organizativos (Helfrich, Li, Mohr, Meterko & Sales, 2007). Esto le asentaría bien al Colectivista Vertical, que espera control y autoridad. También el Colectivismo Vertical se asocia con otros valores afines a la cultura Jerárquica como la conformidad, la seguridad y la tradición (Nelson & Shavitt, 2002). Gardner et al (2008) plantean que el Colectivismo Vertical al igual que la Cultura Jerárquica se enfocan hacia lo interno del grupo, la estabilidad y el control. Por la afinidad que existe entre la cultura Jerárquica y el Colectivismo Vertical se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3.* La cultura Jerárquica modera positivamente la relación entre Colectivismo Vertical y CCO. Es decir, el Colectivismo Vertical va ejercer un efecto más positivo sobre el CCO conforme más se perciba que la cultura de la unidad de trabajo se asemeja a la cultura jerárquica.

### *Individualismo Horizontal y cultura Adhocrática*

El Individualismo Horizontal se relaciona primordialmente con atributos que podrían aportar a la innovación y el emprendimiento como la autosuficiencia, autonomía y unicidad.

Tanto la innovación como el emprendimiento son afines de la cultura Adhocrática (Cameron & Quinn, 2006); por lo tanto, un sujeto con alto grado de Individualismo Horizontal vendría a reforzar la esencia de esa cultura. De hecho, Abraham (1997) encontró evidencias que relacionan el Individualismo Horizontal con el emprendedurismo. La cultura Adhocrática promueve la descentralización de las labores (Vuuren, Veldkamp, De Jong, & Seydel, 2007) y esto eventualmente sería valorado en el Individualismo Horizontal, ya que según Singelis, Triandis, Bhawuk, y Gelfand (1995), el Individualista Horizontal aprecia la independencia. Gadner et al (2008) determinan que el Individualismo Vertical al igual que la cultura Adhocrática se enfocan hacia lo externo del grupo, la discreción y la flexibilidad. Como la cultura Adhocrática parece afín al Individualismo Horizontal se plantea lo siguiente:

*Hipótesis 4.* La cultura Adhocrática modera positivamente la relación entre individualismo horizontal y CCO. Esto significa que el efecto del Individualismo Horizontal sobre el CCO, será más positivo conforme más se perciba que la cultura de la unidad de trabajo se parece a la cultura Adhocrática.

#### *Individualismo Vertical y cultura de Mercado*

El Individualismo Vertical se caracteriza por la competición y autonomía. Triandis y Gelfand (1998) resaltan que en sociedades con alto grado de individualismo vertical las personas quieren ser distintas y adquirir estatus, por ello está en un estado de competición con otros. La cultura de Mercado también fomenta la competitividad y el espíritu de ganar, de esta manera se puede pensar que el Individualismo Vertical se ajusta adecuadamente a este tipo de cultura. Triandis (1995) señala que el individualismo vertical se enfoca en el logro, lo cual concuerda con lo señalado por Cameron y Quinn (2006) en cuanto a que el logro y alcance de objetivos son características de la cultura de Mercado. Por su parte Gadner et al (2008), encuentran que el Individualismo Vertical al igual que la Cultura de Mercado se enfoca hacia lo externo del grupo, el control y la estabilidad.

*Hipótesis 5.* La cultura de Mercado modera positivamente la relación entre el Individualismo vertical y CCO. Esto significa que el Individualismo Vertical va ejercer un efecto más positivo sobre el CCO conforme más se perciba que la cultura de la unidad de trabajo se asemeja a la cultura de Mercado.

### **Metodología**

#### *Tipo y diseño de investigación*

Al obtenerse los datos por medio de una encuesta que fue aplicada solo en un periodo determinado en el tiempo, se define como no experimental/transversal. Además, como se

analizan las relaciones significativas que existen entre variables se considera correlacional.

### *Muestra y población*

La información se recopiló en una compañía transnacional estadounidense ubicada en Costa Rica en el mes de agosto del año 2014. La población en estudio son los colaboradores de la compañía con al menos tres meses de trabajar en sus unidades de trabajo. Se excluyen los sujetos que poseen menos de tres meses de permanecer por no tener un tiempo idóneo para responder los ítems de cultura de su unidad. Se seleccionó aleatoriamente una muestra de los colaboradores que cumplieran con las características de la población en estudio para que sus supervisores evaluaran su Comportamiento Ciudadano Organizacional. Al mismo tiempo se le solicitaba al colaborador que diera respuesta a la escala de Individualismo-Colectivismo, los ítems de cultura organizativa, y otras escalas adicionales que tenía el instrumento. En total se entrevistaron 248 sujetos que corresponden aproximadamente a un 42% de la población en estudio. Estos sujetos provienen de 59 unidades distintas de trabajo. En promedio hay 4 sujetos por unidad, aunque en algunas solo se recopiló información de un sujeto, mientras que otras hasta 7 sujetos.

La muestra estuvo confirmada por un 40% de mujeres. Un 69% del total de sujetos entrevistados poseían un título universitario, mientras que el porcentaje restante poseía secundaria o menos. La edad promedio de los sujetos es de 29.7 años, aunque oscilaban entre 19 y 54 años. Tenían un tiempo medio de trabajar en la unidad de 23 meses, pero en general oscilaban entre 3 y 83 meses.

## **Variables**

### *Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO)*

Se utilizó la escala de CCO que se encuentra en el artículo de Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990). Esta fue elaborada por Organs (1988) y posee veinticuatro (24) ítems. La escala posee 5 categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo, Total desacuerdo. El valor alfa de Cronbach de la escala fue de 0.92.

### *Individualismo – Colectivismo*

Se tomaron los 16 ítems de la escala de Individualismo y Colectivismo de Triandis y Gelfand (1998) más cinco ítems adicionales de la escala de Singelis y Brown (1995) que fueron agregados para fortalecer la consistencia interna de las cuatro dimensiones de la escala, ya que presentaron un alfa de Cronbach menor a 0.70 cuando fue aplicada en español en un estudio realizado en Chile (Rojas-Méndez, Coutiño, Bhagat & South, 2008). La escala mide las siguientes cuatro dimensiones con un total de 20 ítems: colectivismo horizontal ( $\alpha = 0.72$ ), colectivismo vertical ( $\alpha = 0.73$ ), individualismo horizontal ( $\alpha = 0.60$ ) e individualismo vertical ( $\alpha = 0.67$ ). Los ítems de las escalas tenían cinco categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo, Total desacuerdo).

### *Cultura organizativa de la unidad de trabajo*

Fue evaluada con los ítems que plantean Cameron y Quinn (2006). A cada sujeto se le solicita que reparta 100 puntos entre cuatro afirmaciones que representan diferentes tipos de cultura, según la similitud que tiene esa afirmación con su unidad de trabajo. Así, el sujeto brinda más puntos cuando la afirmación se asemeja más a la cultura de la unidad. Las afirmaciones se agrupan en seis dimensiones: estilo de gestión, característica dominante del grupo, tipo de liderazgo, criterio que mantiene unido al grupo, énfasis estratégico y criterio que define el éxito. El valor alfa de Cronbach de la cultura Clan fue de 0.77, el de la cultura Adhocrática de 0.57, el de la cultura de Mercado de 0.63 y de la Jerárquica 0.69.

### *Variables de control*

Se utilizaron dos variables de control: Sexo, la cual se codificó en dos categorías 1. Hombre y 0. Mujer; y la Edad, en años cumplidos que poseían las personas al momento de realizar la entrevista. Se usaron como control porque han mostrado relación con el constructo de CCO (Organ y Ryan, 1995) y con Individualismo/Colectivismo (Hui y Yee, 1994; Ma y Schoeneman, 1997).

### *Procedimiento estadístico*

Para evaluar las hipótesis planteadas se estimaron modelos de regresión lineal múltiple con intercepto aleatorio y pendientes fijas. La razón por la que se utiliza un modelo mixto es porque los individuos están anidados a grupos de trabajo y el intercepto varía significativamente entre grupos. Obviar esta situación mediante la estimación de regresiones lineales clásicas conllevaría al análisis de errores estándar sesgados y por ende conclusiones erróneas sobre la significancia de los coeficientes (Senijders & Boskerm 1999). No se debe obviar que un principio de la regresión lineal clásica (mediante mínimos cuadrados ordinarios) es que los residuos son independientes, no obstante, cuando las unidades de estudio se encuentran anidadas en grupos o conglomerados, como es el caso de este estudio, se tiende a incumplir el supuesto. Con los modelos mixtos se logra superar esta situación porque se incorpora la variabilidad derivada del grupo al modelo, descomponiendo los residuos totales en componentes (Rabe-Hesketh, & Skrondal, 2005).

Por último es importante aclarar que las hipótesis 2, 3, 4 y 5 que evalúan el efecto de moderación que ejerce la cultura sobre la relación entre los atributos Colectivistas/Individualistas y CCO se analiza con interacciones en el modelo de regresión lineal múltiple entre atributos Colectivistas/Individualistas y los tipos de cultura. Además, esas interacciones capturan el efecto de ajuste entre atributos Colectivistas/Individualistas y cultura, ya que una interacción significativa lo que indicaría es que la influencia de un valor Colectivista o Individualista sobre el CCO, puede aumentar conforme más se perciba la presencia de una determinada tipología de cultura.

## Resultados

### *Estadísticas descriptivas*

En la Tabla 1 se observa que el atributo con mayor presencia es el Colectivismo Horizontal y de menor presencia el Individualismo Vertical, lo cual sugiere que la población presenta una mayor tendencia hacia el Colectivismo. Además, la cultura con mayor presencia es la Jerárquica y la de menor presencia es la Adhocrática. Las correlaciones demuestran que las mujeres presentan menor Individualismo y las personas de mayor edad menor Individualismo Vertical. Otro resultado por resaltar es que el CCO sólo muestra asociación con el Colectivismo Horizontal.

Tabla 1.  
 Correlaciones y estadísticas descriptivas de las variables en estudio (n=248)

VARIABLES	M	Desv	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CCO	72.8	14.2	-									
Edad	29.7	5.9	-.001	-								
Sexo (mujer)	0.4	0.5	-.038	-.043	-							
HI	67.1	14.2	-.115	-.139**	.007	-						
VI	53.2	16.1	.004	-.114*	-.116**	.299**	-					
VC	68.9	18.0	.025	.075	-.059	-.047	.150**	-				
HC	80.1	11.9	.141*	-.010	.012	-.103*	.048	.423**	-			
Clan	26.7	13.8	.112	.014	-.064	-.158**	-.109*	.047	.215**	-		
Adhocrática	17.2	8.3	.034	.048	-.018	-.052	.062	.019	.048	.002	-	
Mercado	27.2	12.0	-.104	-.003	.011	.094*	.118**	.029	-.097*	-.573**	-.105*	-
Jerárquica	28.9	14.1	-.043	-.040	.066	.110*	-.027	-.083	-.163**	-.522**	-.507**	-.207**

Nota: HC=Colectivismo Horizontal, HI=Individualismo Horizontal, VC=Colectivismo vertical, VI=Individualismo vertical CCO= Comportamiento Ciudadano Organizacional, M=media, Dev=Desviación estándar

\*\*p< 0.10. \*p< 0.05.

Fuente: Elaboración propia.

### *Modelos para evaluar las hipótesis*

Las hipótesis se evaluaron siguiendo la metodología de Baron y Kenny (1986). Esto implica elaborar varias regresiones lineales, agregando variables por pasos. En el primer paso se incluye las variables de control, en el segundo paso se incluye la variable con influencia directa sobre el CCO y por último en un tercer paso la variable de moderación (Tabla 2). Se generaron 9 modelos, el 2, 4, 6 y 8 permiten valorar el efecto que ejercen las variables de colectivismo e individualismo sobre el CCO. En conjunto brindan respuesta a la hipótesis 1. El modelo 3

evalúa la hipótesis 2, el modelo 5 la hipótesis 3, el modelo 7 la hipótesis 4, y el modelo 9 la hipótesis 5.

Al observar los resultados obtenidos en los modelos 2, 4, 6 y 8 en la Tabla 2, se puede apreciar que los coeficientes de: Colectivismo Vertical, Individualismo Vertical e Individualismo Horizontal, no son significativos estadísticamente ( $p > 0.05$  y  $p > 0.10$  en coeficientes, ver columnas de modelos 4, 6 y 8), por lo tanto no se puede concluir que estas variables ejerzan influencia sobre CCO. La única dimensión del constructo de Individualismo/Colectivismo de Triandis que se asocia con el CCO resultó ser el Colectivismo Horizontal ( $p < 0.05$  en coeficiente, columna de modelo 2).

Los efectos moderadores establecidos en las hipótesis, que en el fondo lo que hacen es valorar la influencia del ajuste entre los atributos Colectivistas/Individualistas y los tipos de cultura sobre CCO, se evalúan mediante los coeficientes de interacción en los modelos 3, 5, 7 y 9. Los coeficientes de interacción de los modelo 3 y 9 no son significativos ( $p > 0.05$  y  $p > 0.10$ ), por lo tanto se concluye que la cultura Clan no modera la influencia del Colectivismo Horizontal sobre el CCO, y que también la cultura de Mercado no modera la influencia del Individualismo Vertical sobre CCO. Es decir, el ajuste entre cultura Clan y Colectivismo Horizontal y el ajuste entre cultura de Mercado e Individualismo Vertical, no fomenta el CCO.

Por otra parte los coeficientes de interacción de los modelos 5 y 7 si resultaron significativos ( $p < 0.05$ ), lo cual sugiere que la cultura Adhocrática modera la influencia de Individualismo Horizontal sobre CCO ( $p < 0.05$ ) y que la cultura Jerárquica modera la influencia del Colectivismo Vertical sobre CCO.

En las Figuras 1 y 2 se muestran los efectos de moderación que resultaron significativos. Estas se construyen a partir de predicciones obtenidas de los modelos 5 y 7. De acuerdo a lo observado, los sujetos con mayor grado de Individualismo Horizontal ejercen mayor CCO conforme aumenta el grado de cultura Adhocrática que perciben en la unidad de trabajo (Figura 1). Mientras que los sujetos con mayor grado de Colectivismo Vertical ejercen mayor CCO conforme más Jerárquica es la cultura del grupo que perciben (Figura 2).

Tabla 2

Coefficientes de regresión multinivel de los efectos de individualismo y colectivismo sobre CCO (n=248)

Efectos	Modelo 1	Modelo 2	Model 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
Efectos Fijos									
Intercepto	0.007	-0.028	-0.017	-0.021	-0.031	-0.013	-0.003	-0.011	-0.025
Sexo	-0.023	0.012	0.020	-0.001	0.032	-0.008	0.000	-0.013	-0.007
Edad	-0.008	-0.030	-0.021	-0.038	-0.025	-0.036	-0.017	-0.012	-0.008
HC		0.129*	0.115						
Clan		0.116*	0.116						
HC*Clan			-0.068						
HI				-0.092	-0.101				

Adhocrática				0.024	0.006				
HI*Adhocrática					0.166*				
VC						0.043	0.031		
Jerárquica						-0.062	-0.012		
VC*Jerárquica							0.12*		
VI								0.029	0.024
Mercado								-0.122**	-0.101
VI*Mercado									0.096
Efectos Aleatorios									
Residuo	0.767	0.733	0.729	0.761	0.718	0.763	0.738	0.756	0.746
Intercepto	0.266	0.272	0.269	0.265	0.302	0.269	0.277	0.269	0.273
-2 log Verosimilitud	699.120	679.210	677.880	686.537	678.370	687.680	681.330	685.650	683.157

Nota. HC=Colectivismo Horizontal, HI=Individualismo Horizontal, VC=Colectivismo Vertical, VI=Individualismo Vertical, CCO= Comportamiento Ciudadano Organizacional (Variable dependiente en todos los modelos)  
 Los valores representan coeficientes estandarizados

Nota: \*\* $p < 0.10$ . \* $p < 0.05$ .

Fuente: Elaboración propia

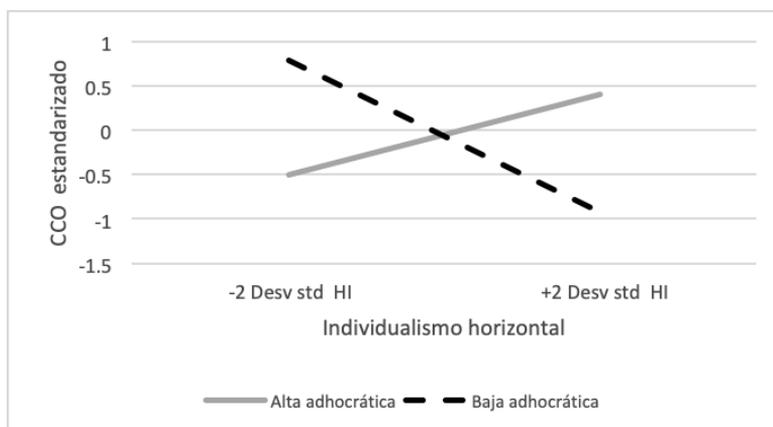


Figura 1. CCO de sujetos según grado de individualismo horizontal, y grado de presencia de cultura Adhocrática

Nota. CCO=Comportamiento Ciudadano Organizacional -2 Desv std VC=Valor que representa -2 desviaciones estándar del promedio de Individualismo Horizontal. 2 Desv std VC=Valor que representa +2 desviaciones estándar del promedio de Individualismo Horizontal

Fuente: Elaboración propia

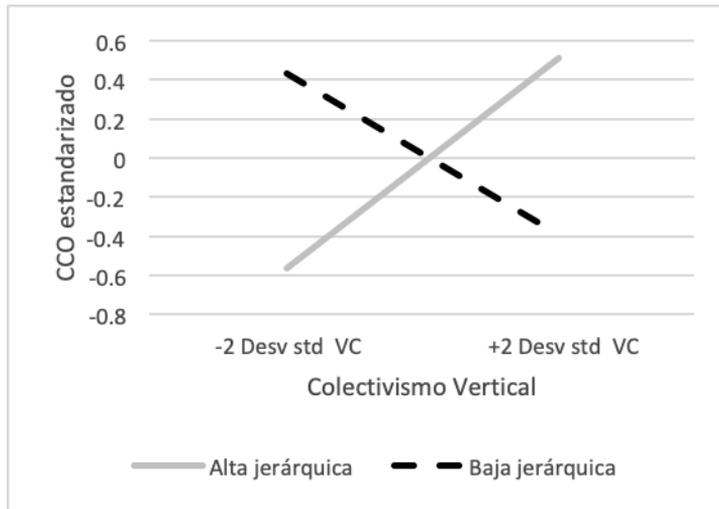


Figura 2. CCO de sujetos según grado de colectivismo vertical, y grado de presencia de cultura Jerárquica

*Nota.* CCO=Comportamiento Ciudadano Organizacional  
 -2 Desv std VC=Valor que representa -2 desviaciones estándar del promedio de Colectivismo Vertical. 2 Desv std VC=Valor que representa +2 desviaciones estándar del promedio de Colectivismo Vertical

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y discusión

El presente artículo plantea cinco hipótesis orientadas a determinar la influencia que ejerce el Individualismo-Colectivismo sobre el CCO, pero principalmente el efecto moderador que tiene la percepción de cultura de la unidad de trabajo sobre esa relación.

La primera hipótesis plantea que el Colectivismo Vertical y Horizontal promueve el CCO. Esta hipótesis se avala parcialmente, ya que se demuestra que el Colectivismo Horizontal se asocia con el CCO, pero no así el Colectivismo Vertical. El Colectivismo Horizontal favorece la unión de grupos y las interacciones sociales a lo interno del grupo (Nelson & Shavitt, 2002), por ello no es de extrañar que a mayor grado de Colectivismo Horizontal exista mayor disposición de mantener el bienestar de las relaciones a través de conductas ciudadanas.

Los Colectivistas Verticales se ajustan a las normas que complacen a quienes tienen alta autoridad, mientras que el Colectivismo Horizontal por enfocarse aún más en la sociabilidad del grupo se ajusta a normas que favorecen las interacciones benevolentes con sus compañeros de trabajo (Shavitt, Torelli & Riemer, 2011) y, que en última instancia, podrían potenciar Comportamientos Ciudadanos Organizacionales como el altruismo y la cortesía. Otro aspecto que justifica el resultado obtenido es que la orientación Colectivista Horizontal (no así la Colectivista Vertical) fomenta la transmisión de una imagen socialmente apropiada, para mantener las relaciones sociales de cooperación (Shavitt, Torelli & Riemer, 2011).

Este estudio presenta cierta similitud con el realizado por Gardner et al. (2008). Los investigadores demostraron que cuando la cultura (medida por la tipología de Cameron y

Quinn, 2006), es afín con las dimensiones de Individualismo y Colectivismo de Triandis y Gelfand (1998) se potencia la atracción de los sujetos hacia la organización. Adiferencia de lo encontrado por Gardner et al. (2008) en el presente estudio se determina que sólo en ciertos casos la afinidad tiene efectos positivos sobre la variable respuesta.

La presente investigación logra evidenciar que el efecto del Individualismo Horizontal y Colectivismo Vertical sobre el CCO es moderado por la percepción de la cultura organizativa de la unidad. El Individualismo Horizontal al igual que la cultura Adhocrática se caracterizan por la búsqueda de autonomía e independencia del sujeto. Esta similitud entre el atributo y la cultura organizativa pareciera convertirse en un elemento promotor del CCO. Por otra parte, la cultura Jerárquica fomenta valores compatibles con el Colectivismo Vertical. El ajuste que hay entre esos valores también se convierte en un elemento potencializador del CCO.

No se logra demostrar que el efecto positivo del Colectivismo Horizontal sobre el CCO se vea potenciado por una cultura afín a la dimensión, como lo es la cultura Clan. Al parecer, los Colectivistas Horizontales tienden a ejercer mayor CCO, independientemente de si perciben que la cultura de la unidad favorece comportamientos de unión de grupo.

Otra hipótesis que no se logra demostrar es el efecto moderador de la cultura de Mercado sobre la relación Individualismo Vertical-CCO. A lo mejor el hecho de que la cultura de Mercado fomente la competitividad hacia lo externo en la búsqueda de ser líderes en su mercado de negocios (Cameron & Quinn, 2005) no resulta del todo compatible con la competitividad que caracteriza al Individualismo Vertical, como para que los sujetos con mayor grado de Individualismo Vertical se sientan motivados e identificados con ese tipo de cultura. Los Individualistas Verticales buscan ganar siempre y ser mejores que los demás, pero no necesariamente hacia lo externo, con respecto a la competencia de la organización, sino también a lo interno con respecto a otros miembros del grupo y la organización. Esto se deriva fácilmente al detallar los ítems que miden el constructo, por ejemplo: “Para mí es importante hacer el trabajo mejor que otros” o bien “Cuando alguien hace las cosas mejor que yo me siento tenso”.

Adicionalmente, la cultura de Mercado define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. Esto demanda trabajo de equipo y metas colectivas, que requieren dejar la competitividad interna en ciertas situaciones y enfocarse en la externa.

Otro aspecto que puede influir para que los dos efectos de moderación descritos no sean significativos, tiene que ver con que la gran mayoría de los sujetos señalan la presencia de los cuatro tipos de cultura en su unidad de trabajo; esto significa que una cultura no es completamente Clan, Adhocrática, Mercado o Jerárquica. De igual manera, los sujetos tampoco son completamente Colectivistas o Individualistas sino que combinan aspectos. Esto implica que un sujeto puede tener rasgos que se ajustan a algunos elementos de la cultura que perciben y desentonan con otros elementos, o bien una cultura organizativa puede tener características que se ajustan a algunos rasgos del sujeto pero no a otros.

### *Implicaciones prácticas*

Los resultados obtenidos tienen una implicación práctica para quienes son gestores del Recurso Humano de las Organizaciones. Plantean el reto de poner atención al ajuste que hay entre las características del sujeto y la cultura del grupo donde se desenvuelve a lo interno de la organización. Hay atributos del sujeto como el Individualismo Horizontal y Colectivismo

Vertical que pueden ayudar a potenciar un comportamiento favorable para la organización si quienes poseen estos atributos se ubican en culturas organizativas afines a ellos, como lo son la cultura Adhocrática y la cultura Jerárquica, respectivamente. También, se debe tener en cuenta que si las organizaciones desean promover el CCO deben procurar que los nuevos perfiles de contratación generen afinidad entre las características que más predominan en el sujeto y la cultura predominante del grupo donde se desempeñará. Por último, el estudio resalta que el CCO puede ser promovido cuando se cuenta con sujetos que se caracterizan por ser colectivistas horizontales.

### *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Una de las principales limitaciones del presente estudio es que se realizó en una sola empresa, por lo que puede haber influencia de la cultura organizativa global sobre las culturas de las unidades de trabajo. Sería ideal realizar una investigación que contemple diferentes organizaciones, así habría mayor heterogeneidad entre los grupos de trabajo y los resultados estarían respaldados por un universo más amplio. Otra debilidad es que no todas las escalas demuestran suficiente consistencia interna, por lo que se vuelve relevante reestructurar las escalas en el contexto donde se ha realizado el estudio.

Aunque muchas veces suena trillado cuando se resalta la necesidad de pasar de un estudio correlacional como el presente a uno estudio experimental, es relevante mencionarlo. En un diseño experimental se podrían conformar grupos de trabajo con una tendencia bien marcada hacia una cultura específica. Así se puede analizar de manera más pura el efecto moderador que ejerce la cultura organizativa en la relación entre Individualismo-Colectivismo y CCO.

Los estudios futuros deben poner a prueba posibles variables que midan las relaciones establecidas; pero también, analizar de qué manera la cultura modera la relación entre otras características del sujeto y el CCO. Esta es una línea de investigación que puede tener un gran impacto en las decisiones que toman las organizaciones para impulsar los comportamientos positivos del individuo. Con diversos estudios se podría llegar a definir el patrón de sujeto que es más conveniente para las diferentes culturas en los grupos de trabajo.

### **Referencias**

- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 179-186. <https://doi.org/10.1108/01437739710182278>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between organizational characteristics, task characteristics, cultural context and organizational citizenship behaviors, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13, 94-107.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bateman, T. Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons, San Francisco-EEUU.

- Cameron KS, Quinn RE . (1999), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading MA, Addison Wesley
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423–443. <https://doi.org/10.2307/2393792>
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24 (2), 169-189. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
- Cohen, A., & Avrahami, A. (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organizational citizenship behavior. *The Service Industries Journal*, 26 (8), 889-901. <https://doi.org/10.1080/02642060601011707>
- Dávila, M. C., Finkelstein, M. A., & Castien, J. I. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de Psicología*, 27 (2), 498-506.
- Earley, P.C. (1993). East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 319-348. <https://doi.org/10.2307/256525>
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on CCO: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43 (5), 672-691. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2013-0118>
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Coglisier, C. C., & Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to Organizational Culture Profiles Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22 (3), 437-472. <https://doi.org/10.1177/0893318908327006>
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 13 (2), 1-14. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS one*, 9 (3), 1-10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35 (1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Hui, C. H., & Yee, C. (1994). The Shortened Individualism-Collectivism Scale: Its Relationship to Demographic and Work-Related Variables. *Journal of Research in Personality*, 28(4), 409-424. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1029>
- Ilies, R., Smithey, I., Spitzmuller, M., Johnson, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Jiao, C., Richards, D. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business Psychology*, 26 (1), 11-25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69 (6), 1087-1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 143-158. <https://doi.org/10.1177/00131649921969668>
- Kwan, P. and A. Walker. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12 (1), 21-39.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A Meta-Analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58 (2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49 (1), 1-49.
- Ma, V., & Schoeneman, T. J. (1997). Individualism versus collectivism: A comparison of Kenyan and American self-concepts. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(2), 261-273.

- Moorman, R., Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Citizenship Behavior.*, 16(2), 127-142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Nelson, M. R., & Shavitt, S. (2002). Horizontal and vertical individualism and achievement values: A multimethod examination of Denmark and the United States. *Journal of Cross Cultural Psychology.*, 33, 439-458.
- Oishi, S., Schimmack, U., Diener, E., & Suh, E. M. (1998). The measurement of values and individualism-collectivism. *Personality and Social Psychology Bulletin.*, 24, 1177-1189.
- Omar, A., & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13,(2), 353-372.
- Omar, A. Ferreira, M. Oliveira, S. Uribe, H. Assmar, E. Terrones, A. Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas. *Revista Mexicana de Psicología*, 24 (1), 101-116.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, England.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Oyserman, D., Coon, H., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin.*, 128 (1), 3-72.
- Parkes, L., Bochner, S., & Schneider, S. (2001). Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology*, 50, (1), 81-108.
- Parsons, T. & Shils, E.A. (Eds.) (2001). *Toward a general theory of action*. Transaction Publishers, New Jersey.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology.*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly.*, 1 (2), 107-142.
- 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 (3), 513-563.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rabe-Hesketh, S., & Skrondal, A. (2008). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata*. STATA press.
- Rojas-Méndez, J., Coutin'o-Hill, V., Bhagat, R., & South, K. (2008). Evaluación del individualismo y colectivismo horizontal y vertical en la sociedad chilena [Evaluation of individualism and horizontal and vertical collectivism in Chilean society]. *Multidisciplinary Business Review.*, 1 (1), 36-48.
- Shavitt, S., Torelli, C. J., & Riemer, H. (2011). Horizontal and vertical individualism and collectivism: Implications for understanding psychological processes. In M. Gelfand, C.-Y. Chiu, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Advances in culture and psychology* . Oxford University Press, Oxford, England, 309 -350.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.
- Singelis, T. M., & Brown, W. J. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research.*, 21(3), 354-389. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00351.x>
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research.*, 29 (3), 240-275. <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Shin, Y., & Choi, J. N. (2010). What makes a group of good citizens? The role of perceived group-level fit and critical psychological states in organizational teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.*, 83 (2), 531-552. <https://doi.org/10.1348/096317909x440233>

- Snijders, T., & Bosker, R. (1999). *Multilevel modeling: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Sage, California.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*, Westview press, United States.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118>
- Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 114 (4), 215-285.
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1736-1747. <https://doi.org/10.1080/09585190701570908>
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37 (8), 1005-1019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.004>
- Wei, Y. C. (2012). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 18 (6), 833-844. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.833>
- Yaniv, E., Lavi, O. S., & Siti, G. (2010). Person-Organisation Fit and its impact on organisational citizenship behaviour as related to social performance. *Journal of General Management*, 36 (2), 81-89. <https://doi.org/10.1177/030630701003600205>