

Original

Virtudes organizacionales y características positivas asociadas a rendimiento y satisfacción laboral

MARÍA LAURA LUPANO PERUGINI, ALEJANDRO CASTRO SOLANO

MARÍA LAURA LUPANO PERUGINI
Doctora en Psicología.
Consejo Nacional de
Investigaciones Científicas y
Técnicas;
Universidad de Palermo.
Ciudad de Buenos Aires,
R. Argentina.

ALEJANDRO CASTRO SOLANO
Doctor en Psicología.
Consejo Nacional de
Investigaciones Científicas y
Técnicas;
Universidad de Palermo.
Ciudad de Buenos Aires,
R. Argentina.

FECHA DE RECEPCIÓN: 31/01/2018
FECHA DE ACEPTACIÓN: 23/02/2018

La presente investigación pretendió encontrar asociaciones entre las virtudes organizacionales (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) y las características positivas percibidas en organizaciones laborales, así como las diferencias en dichas virtudes de acuerdo con variables organizacionales (tamaño, tipo de empresa, tipo de actividad predominante) y su nivel de predicción sobre medidas de resultado (rendimiento organizacional/ individual y satisfacción laboral). La muestra estuvo compuesta por 459 empleados/as argentinos (232 hombres); edad promedio: 36.3 años ($DE = 11.7$); pertenecientes a empresas públicas (17.2%, $n = 79$) y privadas (82.6%, $n = 379$). Para la recolección de datos se empleó: Inventario de virtudes organizacionales, Escala de compromiso organizacional, Cuestionario de estrés laboral y algunas encuestas diseñadas *ad-hoc*: Encuesta sociodemográfica, Organizacional, de Satisfacción laboral, de Rendimiento organizacional e individual. Los resultados mostraron perfiles en los que se asocian los niveles de virtudes organizacionales, con características positivas percibidas. Además, se hallaron diferencias en las virtudes de acuerdo a tipo de empresa y actividad predominante. Por último, se pudo constatar que las virtudes (a excepción de perdón) predicen buenos niveles de rendimiento y satisfacción laboral.

Palabras clave: Apoyo y respeto – Significado e inspiración – Perdón – Organizaciones.

Organizational Virtues and Positive Characteristics Associated with Performance and Job Satisfaction

This research aimed to find associations between organizational virtues (support and respect, meaning and inspiration, forgiveness) and positive characteristics perceived in labor organizations, as well as the differences in such virtues according to organizational variables (size, type of company, type of predominant activity), and the level of prediction about outcome variables (organizational / individual performance and job satisfaction). The sample consisted of 459 Argentinian employees (232 men); average age: 36.3 years ($SD = 11.7$); belonging to public companies (17.2%, $n = 79$) and private companies (82.6%, $n = 379$). For data collection this research used: Organizational Virtues Inventory, Organizational Commitment Scale, Work Stress Questionnaire and different surveys designed *ad-hoc*: Socio-demographic, Organizational, Job satisfaction, Organizational and Individual performance. Different profiles were generated in which the levels of organizational virtues were associated with perceived positive characteristics. In addition, differences were found in virtues according to type of company and predominant activity. Finally, it was verified that virtues (except for forgiveness) predict good levels of performance and job satisfaction.

Keywords: Support and Respect – Meaning and Inspiration – Forgiveness – Organizations.

CORRESPONDENCIA
Dra. María Laura Lupano Perugini.
Av. Dorrego 1279 C1414CKT.
Ciudad de Buenos Aires,
R. Argentina;
mllupano@hotmail.com

Introducción

El presente estudio continúa una serie de trabajos [e.g. 15, 16] realizados con empleados de organizaciones argentinas en los que se analizaron virtudes y características asociadas a esos entornos, a fin de delimitar factores que contribuyen a considerar dichos contextos como positivos. La línea teórica desde la que se abordan los hallazgos obtenidos es la *psicología organizacional positiva* (POP). El surgimiento de esta perspectiva se debió a la intención de desviar la atención puesta sobre los aspectos negativos —como el estrés, la alienación o la injusticia—, o el estudio de variables clásicas como la satisfacción o el clima laboral, hacia la inclusión de temas como el flow, el perdón o las virtudes organizacionales, que no habían sido abordados hasta el momento [4]. Desde la POP se intenta promover el desarrollo de organizaciones positivas que se comprometan con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprehensiva, interdisciplinar y multicausal [24, 14, 23]. En general el término *positivo* ha estado asociado a una connotación valórica [12]. Sin embargo, en los últimos años, se lo ha empezado a vincular con factores que contribuyen a lograr un mejor rendimiento en las organizaciones [11, 24, 27].

En relación con lo antedicho, algunas investigaciones se focalizan en el estudio de virtudes a nivel organizacional [25], ya que se ha comprobado una relación directa entre la percepción de éstas y la obtención de óptimos resultados, tanto organizacionales como individuales. Estas virtudes son descritas como características o prácticas morales a nivel global y no como la suma de las virtudes individuales de sus miembros; serían características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena, tal como lo hacen las fortalezas a nivel individual [20, 21]. Según Peterson, algunas de las virtudes que pueden promoverse a nivel organizacional serían: propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad. Cameron y Winn [5] argumentan que debería hablarse de *virtuosidad* (*virtuosness*), en lugar de virtudes, ya

que destacan, al igual que Peterson, que éstas últimas se refieren a un nivel individual y la expresión virtuosidad intenta aludir a una expresión colectiva. La aparente relación entre virtuosidad y altos niveles de rendimiento se explicaría a partir de dos cualidades inherentes a la primera: la *amplificación* y la *amortiguación* [3]. La primera se relaciona con el hecho de que la exposición a prácticas positivas incrementa los niveles de emociones positivas, capital social y conductas pro-sociales, lo cual retroalimenta a las prácticas y favorece a la consecuente obtención de mejores resultados organizacionales. Por otro lado, la cualidad amortiguadora se relaciona con ayudar a prevenir efectos negativos, producto de situaciones estresantes, promoviendo en los integrantes un sentido de resiliencia, solidaridad y eficacia.

Cameron, Mora, Leutscher y Calarco [7] han realizado algunos estudios en los que se comprobó el efecto de prácticas virtuosas a nivel organizacional, sobre los niveles de rendimiento obtenidos. Los autores proponen el diseño de instrumentos para la evaluación de dichas virtudes. Por ejemplo, *Positive Practices Survey* [7] es un inventario que permite analizar seis virtudes: dignidad y respeto, apoyo, interés, significado, inspiración, perdón. Dicha prueba fue adaptada a la Argentina [16] y, como resultado del proceso de validación, se obtuvo una versión final de tres factores que resultan una combinación y reducción de las escalas propuestas en el instrumento original: apoyo y respeto, significado e inspiración, y perdón.

Mediante el empleo de instrumentos como el mencionado, Cameron y colaboradores [6, 7] han realizado una serie de trabajos en los que comprobaron el efecto positivo de prácticas virtuosas sobre los niveles de rendimiento. Por ejemplo, una de las investigaciones se realizó en organizaciones que no son típicamente asociadas a factores relacionados con prácticas positivas y humanitarias. Se trabajó con una muestra de 2386 empleados pertenecientes a 40 unidades de negocios (e.g., atención al cliente, marketing, servicios de inversión). Las variables analizadas fueron:

prácticas positivas —virtuosidad—, nivel de rotación de empleados, clima organizacional, rendimiento financiero (medida objetiva) y valoración de experto (medida subjetiva) —efectividad y compromiso—. En todos los casos se obtuvieron correlaciones significativas, dando cuenta de que las prácticas positivas (en conjunto) pueden ser un buen predictor de todos estos factores, incluso en este tipo de organizaciones. Además, en un segundo estudio longitudinal realizado con una muestra de 3200 empleados pertenecientes a 29 unidades de enfermería, se realizó una exposición de los participantes —aproximadamente 3 años— a conceptos relacionados con la POP. Al término, se verificó que en las unidades expuestas a POP hubo incremento en todas las medidas de performance, excepto en satisfacción general. Se registró un mayor efecto tomando las prácticas en conjunto que por separado.

Por otro lado, Lupano Perugini y Castro Solano [15] realizaron una investigación con empleados de organizaciones en la que se puso a prueba un modelo de predicción para el que se tomó en consideración una serie de estudios previos de diseño multivariado, en la que se comprobaron efectos directos e indirectos de distintas variables, sobre los niveles de rendimiento y satisfacción laboral [17]. En el modelo mencionado se hipotetizó un efecto directo de las virtudes organizacionales sobre los niveles de rendimiento (organizacional e individual) y satisfacción laboral y, de ésta sobre el compromiso organizacional. Además, se hipotetizó un efecto indirecto de las virtudes organizacionales sobre los niveles de rendimiento (organizacional e individual), teniendo como variables mediadoras la satisfacción y el compromiso organizacional. En dicho trabajo se pudo comprobar el efecto directo de las virtudes, analizadas en conjunto, sobre el rendimiento y la satisfacción, no así el efecto indirecto tomando las variables mediadoras mencionadas.

En otro estudio, se analizaron características positivas asociadas a organizaciones laborales [15]. Los atributos positivos definidos fueron (de mayor a menor frecuencia de apari-

ción): clima y relaciones interpersonales, comodidad, remuneración, flexibilidad, organización, oportunidades y capacitación, estabilidad, prestigio, resultados, respeto, valores, compromiso/confianza, diversidad. Los resultados hallados permitieron concluir que las personas destacan como características positivas una serie de recursos tanto sociales (e.g., clima y relaciones interpersonales) como instrumentales/materiales (e.g., remuneración). Estos resultados son coincidentes con otros realizados en Latinoamérica (e.g., en Brasil [8], Estados Unidos [28, 30, 31] y España [1]. En la investigación descrita se analizó, además, la asociación entre los atributos positivos percibidos y medidas de resultado —entre otras variables analizadas— (rendimiento individual/ organizacional y satisfacción laboral). Se halló que las características positivas que se vincularon con altos niveles de rendimiento y satisfacción fueron aquellas que se relacionan con percibirse eficaces (e.g. «resultados») y con sostener valores que contribuyan a la armonía social (e.g. «ser honesto» o «valorar a otros»). En cambio, los bajos niveles se asociaron a atributos de tipo material/instrumental como gozar de una buena paga, ser capacitado o que esté garantizada la estabilidad laboral y económica.

En virtud de los antecedentes expuestos, en el presente estudio, se pretende analizar la relación existente entre virtudes organizacionales y características positivas percibidas, ya que en investigaciones previas se han analizado de forma independiente [15, 16]. Además, se busca analizar el grado en el que las virtudes organizacionales predicen los niveles de rendimiento individual/organizacional y de satisfacción laboral, determinando cuáles de ellas son las que tienen mayor incidencia, ya que en estudios anteriores se ha evaluado el efecto de las virtudes tomadas globalmente (e.g. [6, 7, 16]).

Por lo antedicho, se formulan los siguientes objetivos: 1) Analizar asociaciones entre los niveles de virtudes organizacionales (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) y las características positivas percibidas por

empleados de organizaciones laborales. 2) Determinar si existen diferencias en las virtudes organizacionales percibidas de acuerdo a las siguientes variables organizacionales: a) tipo de actividad de la organización (estereotípica, no estereotípica, indefinida); b) tamaño de la organización (pequeña, mediana, grande); c) tipo de organización (pública, privada). 3) Analizar si determinadas virtudes organizacionales predicen el rendimiento organizacional/del empleado y la satisfacción laboral de los empleados.

Método

Participantes

Se trabajó con una muestra voluntaria de 459 empleados (232 hombres, 50.5%; 227 mujeres, 49.5%); que tenían una edad promedio de 36.3 años ($DE = 11.7$). La mayoría residía en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires (96.5%, $n = 443$), el 3.1% ($n = 14$) en provincias del interior de Argentina y sólo el 0.4% ($n = 2$) vivía transitoriamente en el exterior. En cuanto al estado civil, el 39.9% ($n = 183$) estaba casado o en convivencia, el 34% ($n = 156$) era soltero/a, el 18.1% ($n = 83$) estaba en pareja, el 7.8% ($n = 36$) estaba separado y sólo el 0.2% ($n = 1$) no aportó datos. Con relación a la clase social percibida, la mayoría se autodescribió como de clase media (69.7%, $n = 320$), en tanto que el 16.4% lo hizo en la clase baja ($n = 75$) y el 13.9% en la clase alta ($n = 64$). Del total de participantes sólo el 34.4% ($n = 158$) tenían personal a cargo, en tanto que el resto ocupaba una posición de subordinado (65.4%, $n = 300$).

En cuanto a variables organizacionales, el 83% ($n = 379$) de los empleados pertenecían a empresas públicas, en tanto que el 17% ($n = 79$) lo era de empresas privadas. En relación con el tamaño de la empresa, el 41% ($n = 190$) pertenecía a grandes empresas, el 35% ($n = 161$) a medianas y el 24% a pequeñas ($n = 108$). Por último, a los fines del presente estudio, se realizó una re-categorización de las organizaciones de acuerdo al tipo de actividad predominante en la organización. Siguiendo una propuesta de Cameron y colaboradores llevada adelante en dos investigaciones [7], se consideró organizaciones *prototípicas/estere-*

óticas a aquellas cuyas prácticas se relacionan con aspectos positivos a nivel humano, como organizaciones vinculadas a la salud o a la educación. En cambio, serían *no prototípicas/no estereotípicas* aquellas que realizan actividades en las cuales predomina los valores materiales como en el caso de las entidades financieras. Por último, se codificó como *indefinidas* aquellas que no pueden encuadrarse en ninguna de las anteriores, por ejemplo, empresas dedicadas al entretenimiento, ocio (productoras de TV, empresas gastronómicas), y otras por el estilo.

Materiales

Inventario de Virtudes Organizacionales (IVO) [16]: La versión original (*Positive Practices Survey*, Cameron *et al.* [7] constaba de 29 ítems con opción Likert de respuesta de cinco puntos. Fue diseñada para evaluar prácticas virtuosas a nivel organizacional ya que, de acuerdo con los autores, no se dispone de instrumentos para este nivel de análisis, ya que la mayoría lo hace a nivel individual (e.g. [22]). El listado de prácticas o virtudes no fue obtenido a partir de desarrollos teóricos, sino que es un derivado de investigaciones anteriores. La escala original constaba de seis escalas, a continuación se mencionan los descriptores de las mismas: dignidad y respeto (las personas se tratan con respeto, se expresan aprecio y existe confianza mutua; cada una mantiene su integridad); apoyo (las personas se apoyan mutuamente, inclusive son bondadosas y compasivas cuando otro tiene un problema), interés (las personas se preocupan y están interesadas por los otros como si fueran amigos), significado (se enfatiza el valor y significado del trabajo, las personas se sienten reconfortadas y renovadas por el trabajo que realizan), inspiración (las personas se inspiran mutuamente en sus trabajos), perdón (se evita culpar y se perdonan errores). Como resultado del proceso de validación para población argentina [15] se obtuvo una versión final de 13 ítems con formato de respuesta Likert de cinco puntos, con recorrido de 1 (*completamente en desacuerdo*) a 5 (*totalmente de acuerdo*). Las dimensiones obtenidas fueron: apoyo y respeto, significado e inspiración, y perdón. Se han obtenido buenos índices de

consistencia interna, en la muestra empleada en este estudio, a través del coeficiente alfa de Cronbach (apoyo y respeto= .89; significado e inspiración= .87; perdón= .75).

Además, sobre la base de la bibliografía consultada (e.g. [6, 7]), se diseñó una serie de encuestas para la evaluación de las variables involucradas. Los protocolos fueron testeados previamente en un estudio piloto realizado con un grupo reducido de empleados ($n = 15$). Se modificaron algunas expresiones lingüísticas sugeridas por los participantes del estudio piloto, dando lugar a las versiones definitivas utilizadas. A continuación, se describen las encuestas diseñadas:

Encuesta sociodemográfica: recaba datos personales de los participantes (sexo, edad, lugar de residencia, estado civil, nivel socioeconómico, nivel de estudios, ocupación).

Encuesta organizacional: consulta a los participantes sobre datos de la organización en la que trabajan y el puesto que ocupan (tamaño, tipo, rubro, área en la que trabaja, puesto y personal a cargo). Además, incluye dos ítems en los cuales se solicita que el encuestado liste tres características positivas y tres negativas que asocia a la organización (i.e. «Enumere tres características que Ud. considere positivas de la organización en la que trabaja»). Dichas características fueron analizadas en un estudio previo [15] dando lugar a una serie de 13 categorías de características positivas y 14 negativas. Las mismas fueron obtenidas tras realizar un análisis de contenido de las respuestas dadas por los sujetos en el protocolo cualitativo, con el fin de generar categorías representativas. Con posterioridad a la obtención de dichas categorías se procedió a re-categorizar las respuestas de los sujetos, a fin de que sean representadas por las categorías halladas. En la presente investigación solo se trabajará con las categorías de atributos positivos generadas en el estudio anterior; a continuación, se listan: clima y relaciones interpersonales, comodidad, remuneración, flexibilidad, organización, oportunidades y capacitación, estabilidad, prestigio, resultados, respeto,

valores, compromiso/confianza, diversidad.

Encuesta de satisfacción laboral: se diseñaron seis ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (*totalmente insatisfecho*) a 7 (*totalmente satisfecho*), que intentan evaluar cuan satisfecha se autopercibe la persona en cuanto a su trabajo en general y diferentes aspectos del mismo (i.e., sueldo, jefes, compañeros, lugar, carrera). Un ejemplo de ítem es: «¿Cuán satisfecho estoy con el sueldo que recibo?». A fin de evaluar los temas deseados en el presente estudio, se decidió diseñar una nueva encuesta en lugar de escoger alguna ya validada en idioma castellano. De todos modos, para la elección de las áreas a evaluar, se tomaron en cuenta aspectos analizados en otros instrumentos previos (e.g., [2]). Se calculó alfa de Cronbach para la escala total obteniéndose un valor aceptable de .76

Encuesta sobre rendimiento organizacional e individual: frente a la imposibilidad de obtener indicadores objetivos sobre el rendimiento organizacional, se decidió inferirlo a partir de la percepción de los empleados. Se tomaron como indicadores de desempeño organizacional algunos sugeridos por Cameron *et al.*, [7], relacionados al cumplimiento en cuanto a niveles de eficiencia, innovación, crecimiento, calidad, retención de empleados y clientes, satisfacción, adaptación. Esta primera sección consta de diez ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (*poco*) a 6 (*mucho*). Un ejemplo de ítem es: «En qué medida cree que la organización logró satisfacer las demandas de sus clientes». El alfa obtenido para este apartado fue de .89. Siguiendo el mismo criterio, se diseñó otra sección en la que se pide al sujeto que califique su desempeño como empleado. Se diseñaron seis ítems con la misma opción de respuesta que el apartado anterior (1 = *poco* y 6 = *mucho*). Un ejemplo de ítem es: «En qué medida cree que ha cumplido con los objetivos propuestos». El alfa obtenido para esta sección fue de .84.

Procedimiento

Los datos fueron recolectados por alumnos

que se encontraban realizando una práctica de investigación en una universidad privada de la ciudad de Buenos Aires. Los participantes fueron voluntarios y no recibieron retribución alguna por su colaboración. Además, el cuadernillo que contenía las encuestas presentaba en su portada una introducción en la que se solicitaba el consentimiento del participante, se aseguraba el anonimato de los datos y su uso exclusivo para investigación. La recolección y carga de datos fue supervisada por un docente investigador. El programa empleado para la carga y análisis de los datos fue SPSS 24.0.

Resultados

Estadísticos descriptivos

En virtud de que la variable referida a las características positivas percibidas es de carácter categórico nominal, se estimaron los porcentajes de frecuencia hallados para cada categoría en la muestra analizada: clima y relaciones interpersonales (24.8%, *n* = 114), comodidad (13.1%, *n* = 60), remuneración (10.0%, *n* = 48), flexibilidad (9.4%, *n* = 43), organización (8.1%, *n* = 37), oportunidades y capacitación (7.0%, *n* = 32), estabilidad (6.3%, *n* = 29), prestigio (6.3%, *n* = 29), resultados (3.5%, *n* = 16), respeto (2-4%, *n* = 11),

valores (2.0%, *n* = 9), compromiso/confianza (1.5%, *n* = 7), diversidad (1.3%, *n* = 6).

En segundo lugar, se calcularon estadísticos descriptivos y correlaciones entre las virtudes organizacionales medidas por el Instrumento de virtudes organizacionales (IVO) y las medidas de rendimiento organizacional del empleado y satisfacción laboral. Como puede observarse en la tabla 1, la media más alta de las virtudes se obtuvo para apoyo y respeto y la más baja para perdón. A su vez, las virtudes que correlacionaron más alto son apoyo y respeto con perdón, seguida por significado e inspiración. Parecería ser que aquellos que perciben que las personas se apoyan mutuamente, son comprensivas y respetuosas en el lugar donde trabajan, tienden a perdonar más las fallas cometidas y sentir que el trabajo que realizan tienen sentido. Por otro lado, las medidas de resultados (rendimiento y satisfacción) también obtuvieron valores medios. Dichas medidas correlacionaron significativamente con las tres dimensiones de virtudes, siendo significado e inspiración la que obtuvo los coeficientes más altos. La mayor parte de las correlaciones presentan un tamaño del efecto de moderado (*r* ≥ .30) a amplio (*r* ≥ .50) [9].

Tabla1. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre virtudes organizacionales y medidas de resultado

Virtudes	Media (DE)	Correlaciones					
		1	2	3	4	5	6
1. Apoyo y respeto	3.55 (.70)	1					
2. Significado e inspiración	3.21 (.91)	.56**	1				
3. Perdón	3.17 (.83)	.59**	.39**	1			
4. Rendimiento empleado	4.59 (.82)	.30**	.49**	.17**	1		
5. Rendimiento organizacional	4.07 (.91)	.41**	.41**	.23**	.55**	1	
6. Satisfacción laboral	4.88 (.98)	.49**	.52**	.28**	.58**	.60**	1

***p* < .01

Asociaciones entre virtudes organizacionales y características positivas percibidas

A fin de responder al primer objetivo propuesto, que intenta analizar asociaciones entre las virtudes organizacionales medidas por el instrumento IVO (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) y las características positivas percibidas, se llevó a cabo un análisis

de correspondencias múltiples.

Dicho análisis es una técnica estadística multivariante cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. En esta línea, su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo

que en el caso del análisis de correspondencias múltiples, el método se aplica sobre varias variables categóricas [13].

Se tomaron las trece características positivas que se lograron identificar en un estudio previo [15]: clima y relaciones interpersonales, comodidad, remuneración, flexibilidad, organización, oportunidades y capacitación, estabilidad, prestigio, resultados, respeto, valores, compromiso/confianza, diversidad. En virtud de que dichas características presentan un nivel nominal y a fin de poder realizar

el correspondiente análisis de correspondencias, se convirtieron las dimensiones de virtudes organizacionales al mismo nivel, estableciendo tres categorías correspondientes a los niveles de presencia (bajo, medio, alto). Para tal re-categorización se empleó la media y desvío estándar de cada una de las virtudes (ver tabla 1). Tal como se puede apreciar en la tabla 2, todas las virtudes se presentan en un nivel medio. La virtud que presenta los porcentajes más altos tanto en el nivel bajo como alto (en comparación con las otras) es perdón.

Tabla 2. Niveles de virtudes organizaciones

Virtud	Bajo % (n)	Medio % (n)	Alto % (n)
Apoyo y respeto	15.9 (73)	72.3 (332)	11.8 (54)
Significado e inspiración	19.4 (89)	66.2 (304)	14.4 (66)
Perdón	21.1 (97)	54.7 (251)	24.2 (111)

El análisis de correspondencias efectuado permitió aislar dos dimensiones que explican el 90.1% de la varianza (dimensión 1 = 50.3%, dimensión 2 = 39.8%).

En la figura 1 se pueden visualizar tres perfiles generados: el Perfil 1 (identificado con un círculo de línea completa) muestra que los altos niveles de virtudes organizacionales (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) se asocian con atributos positivos como valores y diversidad. El Perfil 2 (identificado con un círculo de líneas entrecortadas) muestra que los niveles medios de virtudes organizacionales (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) se asocian con características como clima, respeto, resultados, prestigio, oportunidades y capacitación. El Perfil 3 (identificado con un círculo de líneas de puntos) muestra que los niveles bajos de virtudes organizacionales (apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón) se asocian con atributos como estabilidad, comodidad y remuneración.

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir, en primer lugar, que los niveles de virtudes se asocian entre sí (bajo, medio, alto). Por otro lado, se observa que los altos niveles de virtudes se relacionan con características

positivas altruistas como el respeto por la diversidad y los valores. Considerando que Schwartz [26] concibe que los valores se relacionan con las prácticas, normas e instituciones sociales, y contribuyen a fijar las preferencias, actitudes y conductas que los individuos ven como legítimas o ilegítimas en los diferentes contextos sociales, cobra sentido la asociación hallada si se remarca la connotación valórica que subyace a las virtudes, ya que se las define como características morales de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena [20, 21]. En cambio, puede verse cómo los niveles bajos de virtudes se asocian con características como estabilidad, comodidad y remuneración, lo que indicaría que, ante una menor presencia de cualidades morales percibidas en las organizaciones, tenderían a privilegiarse aspectos netamente materiales/ instrumentales, como tener asegurada la permanencia en la organización, trabajar con confort o tener una buena paga. Por último, los niveles medios de virtudes organizacionales se asocian tanto con características materiales/instrumentales (e.g. tener oportunidades laborales y contar con capacitación), como con recursos de tipo social (e.g. percibir un buen clima y red interpersonal).

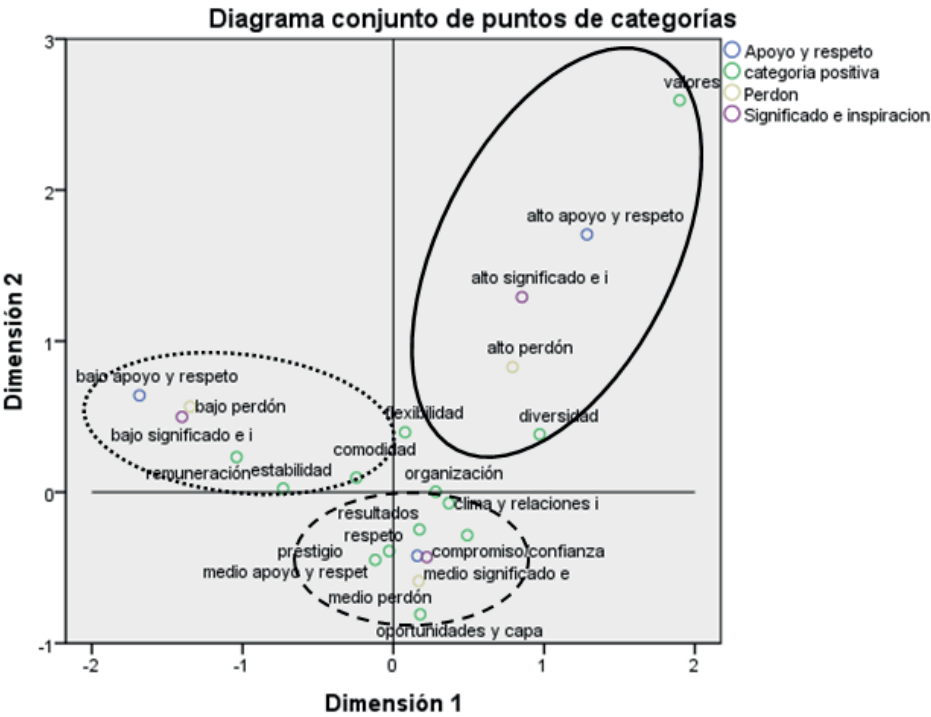


Figura 1. Virtudes organizacionales y características positivas percibidas

Diferencias en las virtudes organizacionales según variables organizacionales

Para responder al segundo objetivo que propone verificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las virtudes organizacionales, de acuerdo a variables organizacionales (tipo de organización, tamaño y tipo de actividad), se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) con un diseño 2 (tipo = pública/privada) x 3 (tamaño = pequeña/mediana/grande) x 3 (tipo de actividad = estereotípica/no estereotípica/indefinida). Se introdujeron como variables dependientes las puntuaciones de las tres dimensiones de virtudes del instrumento IVO.

En cuanto a las diferencias por tipo de empresa, los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los vectores de medias de ambos grupos ($\lambda = .981$; $F = 2,813$; 3 gl; $p < .05$, $\eta^2 = .019$). Siguiendo las indicaciones de Cohen [9] con respecto al tamaño del efecto, se puede afirmar que la magnitud

de esas diferencias es pequeña, limitando la significación práctica de las diferencias observadas. Siguiendo el mismo procedimiento, se observa que existen diferencias en los vectores de medias de los grupos referentes al tipo de actividad de la organización ($\lambda = .971$; $F = 2,142$; 6 gl; $p < .05$, $\eta^2 = .014$) aunque la magnitud de esas diferencias es pequeña. Por último, en relación al tamaño de la empresa, no se han hallado diferencias entre los vectores de medias de los grupos ($\lambda = .981$; $F = 1,424$; 6 gl; $p > .05$; $\eta^2 = .010$).

Solamente se encontró interacción entre el tamaño y tipo de organización ($\lambda = .970$; $F = 2,233$; 6 gl; $p < .05$, $\eta^2 = .015$).

Para examinar cuál de las virtudes organizacionales registra mayor variación en función de las variables independientes consideradas, se calcularon contrastes univariados (ANOVAS). En relación al tipo de actividad de la empresa, se obtuvieron diferencias significativas en la

dimensión Significado e inspiración [$F = 9,874$; 2 gl; $p = .000$]. A través de contrastes *post hoc* Tukey-b se observó que es menor en las empresas no estereotípicas (ver tabla 3). Por último, en relación al tipo de empre-

sa, se obtuvieron diferencias significativas en la virtud apoyo y respeto a favor de las empresas privadas [$F = 4,836$; 1 gl; $p < .05$; $M_{privadas\ Apoyo} = 3.57$, $M_{públicas\ Apoyo} = 3.39$].

Tabla 3. Estadísticos descriptivos, ANOVA de un factor

		Significado e inspiración		Tukey-b
		M	DE	
Tipo de actividad	Estereotípico (a)	3.49	.86	Grupos b y a-c
	No-estereotípico (b)	3.10	.88	
	Indefinido (c)	3.34	.85	

Virtudes organizacionales como predictores del rendimiento y la satisfacción laboral

A fin de responder al último objetivo, se llevó a cabo una serie de regresiones lineales múltiples, para determinar si las virtudes organizacionales resultan predictores del rendimiento organizacional e individual, así como de los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Se empleó el método por pasos (*stepwise*) en el que se realiza una continua re-evaluación de los predictores incluidos en el modelo, de forma que si algún regresor queda explicado por los restantes (en el sentido de que carece de contribución específica propia) queda eliminado.

En todos los casos, las pruebas de multi-colinealidad mostraron valores aceptables, siendo los valores de tolerancia de las variables cercanos a 1.00. Además, se empleó el estadístico de Durbin-Watson con el propósito de evaluar la ausencia de correlación de los residuales, presentando valores cercanos a 2.00 [19].

En el primer análisis, se introdujeron como variables independientes las puntuaciones de cada una de las virtudes organizacionales y como variable dependiente la puntuación total de rendimiento organizacional. En este caso, resultaron predictores las virtudes apoyo y respeto y significado e inspiración explicado el 21.2% de la variancia del criterio [$F = 92,934$; 1 gl; $p < .001$; $R = 464$; R^2 (ajustado) = .212]. La virtud perdón resultó excluida del modelo por su bajo nivel de significación. Al

analizar los coeficientes β , se observa que tanto el apoyo y respeto ($\beta = .267$) como el significado e inspiración ($\beta = .259$), contribuyen de manera positiva a la obtención de óptimos resultados a nivel organizacional.

En un segundo análisis de regresión, se introdujeron como variables independientes las puntuaciones de cada una de las virtudes organizacionales y como variable dependiente la puntuación total de rendimiento del empleado. Los resultados permiten identificar que el mejor predictor del rendimiento individual es la virtud significado e inspiración, explicando el 23.4% de la variancia del criterio [$F = 140,607$; 1 gl; $p < .001$; $R = 485$; R^2 (ajustado) = .234]. El resto de las virtudes resultaron excluidas del modelo. De acuerdo al β obtenido ($\beta = .485$), se observa que esta virtud predice de manera positiva el rendimiento del empleado.

Por último, en el tercer análisis de regresión efectuado, se introdujeron como variables independientes las puntuaciones de cada una de las virtudes organizacionales y como variable dependiente la puntuación total de satisfacción laboral. En este último caso, también resultaron predictores las virtudes apoyo y respeto y significado e inspiración explicado el 32.8% de la variancia del criterio [$F = 112,957$; 1 gl; $p < .001$; $R = 576$; R^2 (ajustado) = .328]. La virtud perdón resultó excluida del modelo. Al analizar los coeficientes β , se observa que el significado e inspiración ($\beta = .364$) contribuye de manera positiva, y en

mayor medida que el apoyo y respeto ($\beta = .287$), a la satisfacción laboral.

En términos generales, se observa que la virtud perdón no contribuye de modo significativo a la obtención de resultados óptimos en cuanto a rendimiento individual y global de la organización, como así tampoco a la experimentación de satisfacción con el trabajo. Estos resultados complementan la información analizada en la tabla 1 ya que, si bien los coeficientes de correlación hallados entre la virtud perdón y las medidas de rendimiento eran significativos, el tamaño del efecto era pequeño. Por otro lado, las virtudes analizadas resultan ser mejores predictores de la satisfacción laboral que del rendimiento.

Discusión y conclusiones

En primer lugar, la presente investigación pretendía analizar asociaciones entre los niveles de virtudes organizacionales y las características positivas percibidas en organizaciones laborales. Los resultados permiten afirmar que existe relación entre las variables analizadas. Estos hallazgos deberían ser tenidos en cuenta en el contexto de aplicación ya que pudo verificarse que los altos niveles de virtudes organizacionales se asocian con características principalmente sociales y de connotación valórica, en tanto que los bajos niveles lo hacen con recursos materiales/instrumentales (e.g. sueldo). Teniendo en cuenta que en un estudio anterior [15] también se halló que los altos niveles de rendimiento se asociaban mayormente con características sociales y no instrumentales, se puede inferir que las empresas deberían fomentar factores humanos y no solamente materiales (como ofrecer un buen sueldo o confort al empleado) [Warr 30, 31].

El segundo objetivo de esta investigación buscaba analizar diferencias en las virtudes organizacionales percibidas, de acuerdo a variables organizacionales (tamaño, tipo de empresa y tipo de actividad predominante). Los resultados mostraron que en las empresas no estereotípicas (es decir aquellas en las que predominan prácticas asociadas a valores materiales) se perciben menores niveles

de significado e inspiración. Esto resulta congruente con una investigación previa [15] en la que se halló que los empleados de empresas no estereotípicas (e.g. bancos) percibían atributos materiales/instrumentales (e.g. buena remuneración) en detrimento de factores personales y/o afectivos. Parecería ser que el tipo de actividad repercute en las prácticas valóricas que se ejercen. También se observó que las empresas públicas presentan menores niveles de apoyo y respeto. En relación con este último aspecto, se concluye que, en contextos como el argentino, deberían analizarse las acciones que se desarrollan en este tipo de organizaciones, ya que podrían estar indicando que las prácticas relacionadas con la preocupación, confianza y amabilidad hacia los demás, se ven obstaculizadas cuando se dificulta el contacto personalizado, debido al gran tamaño y excesiva burocracia que las suele caracterizar [15]. A fin de revertir este tipo de situaciones, sería interesante aplicar proyectos como los realizados por Cameron *et al.* [7] a partir de los cuales se pudieron incrementar los niveles de virtudes tras realizar *workshops* en los que se trabajaban conceptos vinculados a POP.

Por último, a partir de los análisis efectuados a fin de cumplir con el último objetivo, se pudo comprobar que la percepción de determinadas virtudes a nivel organizacional, predice óptimos niveles de rendimiento y satisfacción laboral. En concreto, se halló que si los empleados perciben que en la organización en la que trabajan predominan prácticas en las que se da valor al trabajo realizado, se sienten motivados a seguir realizándolo (significado e inspiración) y predominan actitudes de respeto y colaboración entre ellos (apoyo y respeto), el rendimiento tanto personal como organizacional y los niveles de satisfacción laboral percibidos, suelen ser más elevados. Si bien estas variables no explican en su totalidad el comportamiento de los criterios, si lo hacen en un porcentaje interesante. Lo hallado permite confirmar lo propuesto por Cameron *et al.* [6, 7] acerca del efecto positivo que ejerce la percepción de virtudes a nivel organizacional, sobre el rendimiento.

En cuanto a fortalezas del estudio realizado, se destaca la importancia de los resultados obtenidos en tanto se consideran aspectos que contemplan la idiosincrasia y alientan a un mayor desarrollo teórico, a nivel latinoamericano, de estudios organizacionales basados en una orientación positiva. Por otro lado, algunas limitaciones se relacionan con el empleo de medidas subjetivas para estimar el desempeño individual y organizacional. Asimismo, se considera que podría balancearse en algunos aspectos la muestra empleada, como puede ser el porcentaje de empresas públicas y privadas incluidas.

Futuras investigaciones deberán seguir trabajando en diseños multivariados, en los que se consideren otros factores que puedan estar relacionados con los analizados en este estudio y que permitan obtener óptimos

resultados a nivel organizacional. Por ejemplo, sería interesante vincular variables positivas a nivel organizacional (e.g. virtudes) con otras a nivel individual, como, por ejemplo, rasgos positivos. Algunos estudios empíricos [e.g. 29, 18] han trabajado en la identificación de estos rasgos, que son entendidos como características individuales que reflejan tendencias conductuales típicas de los individuos y que, por su connotación valórica y moral, pueden estar ampliamente vinculados a las virtudes percibidas a nivel organizacional. En Argentina se ha trabajado en la identificación de estos rasgos [e.g. tenacidad; honestidad] desde una perspectiva ética y se ha demostrado que estos rasgos predicen más altos niveles de bienestar que los rasgos típicos de personalidad [10]. De allí la importancia de considerar estos rasgos en estudios como el aquí presentado.

Referencias

1. Acosta H, Cruz-Ortiz V, Salanova M, Llorens S. Healthy organization: analyzing its meaning based on the HERO Model. *Int J Psychol*. 2015;1-12. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
2. Balzer WK, Kihm JA, Smith PC, Irwin JL, Bachiochi PD, Robie C, Sinar EF, Parra LF. User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales. Bowling Green, OH: Bowling Green State University; 1997.
3. Bright DS, Cameron KS, Caza A. The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *J Bus Ethics*. 2006; 64:249-69. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
4. Cameron KS, Spreitzer GM. What is positive about Positive Organizational Scholarship? In: Cameron KS, Spreitzer GM, editors. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press; 2012. p. 1-14.
5. Cameron KS, Winn B. Virtuousness in Organizations. In: Cameron KS, Spreitzer GM, editors. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press; 2012. p. 231-43.
6. Cameron KS, Brigh D, Caza A. Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *Am Behav Sci*. 2004; 47(6):1-24. Doi: <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
7. Cameron KS, Mora C, Leutscher T, Calkar M. Effects of positive practices on organizational effectiveness. *J Appl Behav Sci*. 2011; 47; 266-308. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0021886310395514>
8. Campos Dessen M, Torres da Paz MG. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicol Estud*. 2010; 15 (2):409-18.
9. Cohen J. A power primer. *Psychol Bull*. 1992; 112(1):155-59. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
10. Cosentino A, Castro Solano A. The high five: Associations of the five positive factors with the big five and well-being. *Front Psychol*. 2017; 8:1-13.
11. Dutton JE, Glynn M. Positive Organizational Scholarship. In: Cooper C, Barling J, editors. *Handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage; 2007.
12. Fineman S. On being positive: Concerns and counterpoints. *Acad Manage Rev*. 2006; 31:270-91. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208680>
13. LeRoux B, Rouanet H. Multiple correspondence analysis. Thousand Oaks, CA: Sage; 2010.
14. Llorens S, Martínez IM, Salanova M. Organizaciones saludables y resilientes. En: Toledo S, Silva N, editores. *Psicología*

- Positiva nas Organizações e no trabalho. Vetor: São Paulo; 2017. pp. 63-75.
15. Lupano Perugini ML, Castro Solano A. Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escr Psicol.* 2016; 9(2):1-11. Doi: <http://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>
 16. Lupano Perugini ML, Castro Solano A. Influencia de las Virtudes Organizacionales sobre la performance laboral. Un estudio en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*; 2017 [en prensa].
 17. Lyubomirsky S, King L, Diener E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychol Bull.* 2005; 131: 803-55. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
 18. Morales-Vives F, De Raad B, Vigil-Colet A. Psycho-Lexically Based Virtue Factors in Spain and Their Relation With Personality Traits. *J Gen Psychol.* 2014; 141(4):297-325. Doi: <http://doi.org/10.1080/00221309.2014.938719>
 19. Pardo A, Ruiz MA. Análisis de datos con SPSS 13 Base. Madrid: Mc Graw Hill; 2005.
 20. Park N, Peterson C. Virtues and organizations. In: Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE., editors. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler; 2003. p. 33-47.
 21. Peterson Ch. Enabling Institutions. In: Peterson Ch., editor. *A primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press; 2006. p. 275-304.
 22. Peterson C, Seligman MEP. Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York, NY, US: Oxford University Press; 2004.
 23. Quinn R. *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*. Oakland: CA: Berrett-Koehler; 2015.
 24. Salanova M, Llorens S, Martínez IM. Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 2016; 37(3):177-84.
 25. Sandelands LE. The virtue of human being in organizations. In: Sison AJG, editor. *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. New York: Springer; 2015.
 26. Schwartz SH. Basic human values: Theory, measurement, and applications. *Rev Fr Sociol*; 2006; 47: 249-88.
 27. Siedel GJ. *The three pillars Model for Business Decisions*. Michigan: Van Rye Publishing, LLC; 2016.
 28. Van Horn JE, Taris TW, Schaufeli WB, Scheurs PJG. The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *J Occup Organ Psychol.* 2004; 77:365-75.
 29. Walker LJ, Pitts RC. Naturalistic conceptions of moral maturity. *Dev Psychol.* 1998; 34(3):403-19. Doi: <http://doi.org/10.1037/0012-1649.34.3.403>
 30. Warr PB. *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 2007.
 31. Warr PB. Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology.* 2013; 29, 99-106. Doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>