

zRNZoudCS2FbCicw6UXW8IwwlF8tU4zj8LtwTnz2.docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:599243401

Fecha de entrega

11 jun 2026, 9:48 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

11 jun 2026, 10:07 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

zRNZoudCS2FbCicw6UXW8IwwlF8tU4zj8LtwTnz2.docx

Tamaño del archivo

1.1 MB

25 páginas

7880 palabras

46.978 caracteres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
2	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
3	Trabajos entregados	Sello Editorial on 2025-10-17	<1%
4	Internet	www.coursehero.com	<1%
5	Internet	www.consejogeneralenfermeria.org	<1%
6	Internet	www.dykinson.com	<1%
7	Internet	alejandria.poligran.edu.co	<1%
8	Internet	repositorio.utc.edu.ec	<1%
9	Internet	www.icesi.edu.co	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Tecnologica del Peru on 2023-12-13	<1%
11	Internet	repositorio.uladech.edu.pe	<1%

12	Trabajos entregados	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas on 2025-09-08	<1%
13	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-16	<1%
14	Internet	digibug.ugr.es	<1%
15	Internet	he02.tci-thaijo.org	<1%
16	Internet	repositorio.continental.edu.pe	<1%
17	Internet	www.minsa-pmss.gob.ni	<1%
18	Internet	www.researchgate.net	<1%
19	Publicación	Ferreira, Manuel Neves Simões. "Perceção de trabalho significativo e comportam...	<1%
20	Trabajos entregados	POSGRADO on 2025-11-12	<1%
21	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica del Peru on 2026-03-26	<1%
22	Internet	dspace.unitru.edu.pe	<1%
23	Internet	roderic.uv.es	<1%
24	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2025-09-15	<1%
25	Publicación	Roberto César Carranza Vásquez, Miguel Ángel Beretta Cisneros. "Banking penetr...	<1%

26	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2024-11-22	<1%
27	Publicación	Vilma Gabriela Alban Villacres, María Augusta Cueva Rubio. "Sexismo ambivalent...	<1%
28	Internet	es.wikipedia.org	<1%
29	Internet	moam.info	<1%
30	Internet	repositorio.pucrs.br	<1%
31	Internet	www.imsersomayores.csic.es	<1%
32	Internet	www.ome-aen.org	<1%
33	Internet	1library.co	<1%
34	Trabajos entregados	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López on 2026...	<1%
35	Publicación	María Teresa De la Garza Carranza. "El comportamiento ciudadano organizaciona...	<1%
36	Publicación	Merlano Gómez, Henry Osvaldo. "Niveles de estrés de los docentes de básica pri...	<1%
37	Publicación	Oswaldo Lorenzo-Quiles, Norberto Vilchez-Fernández, Lucía Herrera-Torres. "Edu...	<1%
38	Publicación	R Carmona, E Lozano. "Independency in the volumes of eggs of the Heerman's gu...	<1%
39	Trabajos entregados	Universidad Europea de Madrid on 2026-04-26	<1%

40	Trabajos entregados	Universidad Fidélitas on 2026-05-13	<1%
41	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Trujillo on 2026-03-16	<1%
42	Trabajos entregados	Universidad del Atlántico Medio on 2026-03-27	<1%
43	Trabajos entregados	Universidad del Norte, Colombia on 2013-05-18	<1%
44	Internet	addi.ehu.es	<1%
45	Internet	buleria.unileon.es	<1%
46	Internet	es.slideshare.net	<1%
47	Internet	halshs.archives-ouvertes.fr	<1%
48	Internet	ojs.correspondenciasyanalisis.com	<1%
49	Internet	prezi.com	<1%
50	Internet	repositorio.uisek.edu.ec	<1%
51	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
52	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
53	Internet	repositorio.uta.edu.ec	<1%

54	Internet	www.felaban.com	<1%
55	Internet	www.plemc.usach.cl	<1%
56	Internet	www.saber.ula.ve	<1%
57	Trabajos entregados	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados on 2...	<1%
58	Trabajos entregados	Universidad Ricardo Palma on 2025-03-26	<1%
59	Trabajos entregados	Universidad Catolica de Trujillo on 2017-11-27	<1%
60	Trabajos entregados	infopes on 2024-11-08	<1%

REVISTA
SAN GREGORIO

Tipo de artículo

El desempeño adaptativo y el comportamiento cívico organizacional en los colaboradores de un nosocomio en el nororiente peruano

Adaptive performance and organizational civic behavior in employees of a hospital in northeastern Peru

Autores

Mirian Montalvo Libia. <https://orcid.org/0000-0002-9467-0448>
Universidad Peruana Unión, Perú
miriammontalvo@upeu.edu.pe

Marck Anthony Delgado Acuña. <https://orcid.org/0000-0003-0506-2799>
Universidad Peruana Unión, Perú
marck.delgado@upeu.edu.pe

Maribel Paredes Saavedra. <https://orcid.org/0000-0003-2383-8749>
Universidad, Perú
maribelparedes@upeu.edu.pe



Resumen

El presente estudio examinó la relación entre el desempeño adaptativo y el comportamiento cívico organizacional en colaboradores de un nosocomio del Perú, por medio de un estudio básico, cuantitativo, diseño no experimental y descriptivo correlacional que conto con la participación de 251 personas. Los resultados del análisis con Rho de Spearman mostraron una correlación positiva fuerte entre ambas variables ($p=0$; $Rho = 0,720$). Todas las dimensiones del desempeño adaptativo presentaron correlaciones positivas significativas y considerables con el comportamiento cívico organizacional: manejo del estrés laboral ($Rho = 0,636$), reactividad ante emergencias ($Rho = 0,627$), esfuerzo de formación y aprendizaje ($Rho = 0,620$), creatividad ($Rho = 0,599$) y adaptabilidad interpersonal ($Rho = 0,599$), todas con $p=0$. Se concluye que un mayor desempeño adaptativo se relaciona con un mayor compromiso cívico organizacional en entornos hospitalarios de alta exigencia, destacando la relevancia de desarrollar competencias adaptativas para fortalecer

conductas prosociales, compromiso institucional y resiliencia organizacional en el personal de salud.

Palabras clave: Comportamiento organizacional; Desempeño adaptativo; Hospitales públicos, Personal de salud; Resiliencia organizacional.

Abstract

The present study examined the relationship between adaptive performance and organizational citizenship behavior in employees of a public hospital in Peru, through a basic, quantitative, non-experimental, and descriptive-correlational design with the participation of 251 individuals. The results of Spearman's Rho analysis revealed a strong positive correlation between both variables ($p = 0$; $Rho = 0.720$). All dimensions of adaptive performance showed significant and considerable positive correlations with organizational citizenship behavior: work stress management ($Rho = 0.636$), emergency reactivity ($Rho = 0.627$), training and learning effort ($Rho = 0.620$), creativity ($Rho = 0.599$), and interpersonal adaptability ($Rho = 0.599$), all with $p = 0$. It is concluded that higher adaptive performance is associated with greater organizational citizenship behavior in high-demand hospital settings, highlighting the importance of developing adaptive competencies to strengthen prosocial behaviors, institutional commitment, and organizational resilience among healthcare personnel.

Keywords: Adaptive performance; Organizational citizenship behavior; Public hospitals; Healthcare personnel; Organizational resilience.



Introducción

El comportamiento cívico organizacional (CCO) se ha establecido como un elemento clave para la calidad y la sostenibilidad de los servicios en temas de salud en un contexto global. Estudios realizados en América del Norte, Asia y Europa indican que una baja proporción de CCO está relacionada con un aumento de la rotación voluntaria, el agotamiento laboral, el empeoramiento de la seguridad del paciente y la disminución de la eficiencia organizacional en los hospitales (Aloustani et al., 2020; Bayati et al., 2025; Nemteanu & Dabija, 2022). La falta de CCO como (defensa de la institución, colaboración entre colegas e iniciativa para perfeccionar procesos) ha tenido un efecto negativo directo en el enfoque y la cohesión de los equipos sanitarios en situaciones con gran incertidumbre como las que se presentaron durante la emergencia sanitaria del 2020 (Khan et al., 2024; Akgerman et al., 2025).

En el Perú, el sector de la salud pública enfrenta un problema estructural que propicia la falta de CCO. Según los reportes del Ministerio de Salud entre el 2023 y 2024, en hospitales de nivel II, como los pertenecientes a la red de salud, se han detectado niveles altos de estrés laboral, conflictos entre personas, deserción del personal y sobrecarga asistencial (López G & Delgado, 2024). Estos fenómenos se manifiestan en reducidas de cooperación voluntaria, resistencia a los cambios y una disminución de la calidad que perciben los usuarios (Espinoza et al., 2021). Todo esto crea un círculo vicioso que pone en peligro la eficacia de la institución.

A pesar de que la literatura internacional ha evidenciado que el desempeño adaptativo (DA) es un fuerte predictor del CCO en varias situaciones laborales (Krijgsheld et al., 2024; Saeed et al., 2025); esta conexión sigue siendo casi completamente desconocida en el sector salud de Perú. Un gran número de investigaciones nacionales se han enfocado en variables convencionales, como el liderazgo o la satisfacción en el trabajo, lo que ha generado una falta de información acerca de cómo las competencias adaptativas, la creatividad, la capacidad para reaccionar ante situaciones de emergencia, la adaptabilidad interpersonal, el esfuerzo por aprender y formarse y la habilidad para sobrellevar el estrés laboral pueden fomentar comportamientos cívicos voluntarios en hospitales públicos del Perú.

A pesar de que en Perú hay problemas complejos que necesitan evaluaciones y soluciones basadas en evidencia, la investigación en salud es limitada (Fernandez-Guzman et al., 2023). Esta restricción es particularmente importante en el sector del comportamiento organizacional de hospitales estatales ubicados en áreas no metropolitanas, como San Martín, donde casi no hay

investigaciones empíricas que traten el CCO desde un punto de vista adaptado a la realidad peruana. En esta línea, aunque el CCO está recibiendo cada vez más atención en el sector público, la investigación a menudo no considera los conceptos y las características particulares de este sector (De Geus et al., 2020); lo que restringe significativamente la posibilidad de aplicar sus hallazgos a entidades sanitarias con estructuras, incentivos y objetivos diferenciados. El abordar esta brecha geográfica y sectorial no solo favorece el progreso del conocimiento científico, sino que también es estratégicamente importante para la creación de intervenciones que buscan mejorar la calidad de los servicios de salud pública en contextos complejos y con recursos limitados.

A nivel local, concretamente en el Hospital II-E Banda de Shilcayo, que pertenece a la región San Martín, observaciones iniciales y reportes internos (entre los años 2023-2024) indican que los trabajadores afrontan cambios frecuentes en los protocolos, escasez de recursos y circunstancias de emergencia reiteradas sin que haya una cultura establecida de conductas cívicas organizacionales. Esta situación produce un entorno laboral marcado por el individualismo, la escasa colaboración entre colegas y una baja disposición a hacer más de lo estrictamente requerido, lo cual tiene un impacto negativo en el clima de trabajo y en la atención al paciente. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue establecer la conexión entre el desempeño adaptativo y la conducta cívica organizacional en los trabajadores del Hospital Essalud II-E Banda de Shilcayo, con el propósito de proporcionar pruebas empíricas locales que faciliten el diseño de intervenciones destinadas a potenciar tanto las habilidades adaptativas como las actitudes prosociales del personal sanitario.

Bases teóricas que sustentan las variables: desempeño adaptativo y la conducta cívica organizacional.

Se entiende por *desempeño adaptativo (DA)* la serie de conductas que los empleados manifiestan para adaptarse de manera efectiva a las exigencias inesperadas y a las transformaciones importantes del ambiente laboral, preservando o mejorando su grado de eficacia (Allworth & Hesketh, 1999; Alper et al., 2000). El DA, además de aceptar el cambio, conlleva crear proactivamente estrategias emocionales, conductuales y cognitivas que posibilitan vencer retos organizacionales y reducir las caídas en el rendimiento en escenarios inestables y dinámicos (Krijgsheld et al., 2024; De la Garza, 2022; Loly et al., 2020).

El DA se convierte en un elemento esencial de competencia y supervivencia organizacional en ambientes laborales muy cambiantes, como el sector salud, porque favorece la transmisión de



saberes y destrezas a nuevos contextos, fomenta la resiliencia individual y colectiva, y ayuda a que haya innovación constante (Tan & Antonio, 2022; Loughlin & Priyadarshini, 2021). De esta manera, el rendimiento adaptativo no solo favorece al trabajador disminuyendo la incertidumbre y el estrés, sino que además refuerza la aptitud adaptativa de la organización en su conjunto, lo cual le posibilita salir adelante en contextos complicados e inestables.

1 Esta variable se sustenta teóricamente en: *la Teoría del Desempeño Adaptativo* de Pulakos et al. (2000), que sostiene que, en contextos dinámicos, las habilidades necesarias para el rendimiento laboral exceden las competencias requeridas para la realización de tareas estándar. se reconoce ocho dimensiones conductuales, las cuales incluyen la capacidad de manejar el estrés, ser reactivo ante emergencias, tener creatividad y adaptabilidad interpersonal. Estas dimensiones constituyen al DA como un constructo que es multidimensional e independiente del desempeño en contextos específicos (Pulakos et al., 2000). Investigaciones más recientes han corroborado empíricamente que este modelo es efectivo en una variedad de culturas e industrias, incluyendo diferentes sectores económicos. Se ha demostrado que los empleados con un DA elevado muestran mayor eficiencia, menos rotación y una gestión más adecuada de la incertidumbre organizacional (Han & Williams, 2008; Huang et al., 2014).

En segundo lugar, *la teoría de regulación de recursos emocionales y cognitivos* de Griffin et al. (2007), quienes proponen que el rendimiento adaptativo se origina en la habilidad del sujeto para movilizar deliberadamente sus recursos emocionales y cognitivos ante situaciones novedosas o inciertas. Griffin et al. (2007), sugieren que la adaptabilidad laboral funciona en tres niveles: individual (rol de adaptación), grupal (adaptación a nivel de equipo) y organizacional (adaptación proactiva); cada uno de estos niveles se encuentra interrelacionado y genera sinergias entre sí. Esta perspectiva ha sido validada de manera extensa en ámbitos sanitarios, evidenciando que los profesionales con más capacidad para regularse emocionalmente y flexibilidad cognitiva muestran índices más altos de calidad en la asistencia y resistencia ante situaciones críticas (Yao et al., 2022; Park et al., 2020).

En este estudio se consideró *el modelo* de Krijgsheld et al. (2024), propusieron y validaron fue el que se utilizó para esta investigación, el cual clasifica el DA en cinco dimensiones principales:

Creatividad: Capacidad para generar soluciones novedosas e innovadoras ante problemas no rutinarios, promoviendo respuestas originales y efectivas (Charbonnier & Roussel, 2012;

Ribeiro et al., 2022). Esta dimensión requiere la habilidad de pensar de manera divergente, estar dispuesto a probar nuevas opciones cuando los métodos convencionales no son suficientes y la capacidad de reencuadrar los problemas (Pulakos et al., 2000). La improvisación clínica y la habilidad de los profesionales para modificar los procesos estándar en función de las características del paciente, bajo situaciones inciertas, son ejemplos de creatividad adaptativa en el ámbito sanitario (Huang et al., 2014). Yao et al. (2022), también indican que los empleados con una alta creatividad adaptativa tienen un mayor compromiso con la mejora constante de los procesos organizacionales, menos agotamiento y más eficacia percibida.

Reactividad ante emergencias: Habilidad para enfrentar situaciones imprevistas o críticas, gestionando prioridades, tomando decisiones rápidas y adaptándose de forma inmediata a circunstancias cambiantes (Krijgsheld et al., 2024). Esta dimensión es descrita por Pulakos et al. (2000), como la capacidad de mantener la compostura emocional y actuar de manera efectiva en situaciones laborales que se tornan de repente peligrosas o críticas. Esta competencia es fundamental para la seguridad del paciente en contextos hospitalarios, pues los expertos que tienen una gran reactividad frente a situaciones de emergencia responden con más exactitud y menos margen de error ante sucesos críticos (Han & Williams, 2008). Park et al. (2020), muestran, de manera complementaria, que cuando los equipos sanitarios están formados con simulaciones y retroalimentación constante, se fortalece la capacidad de reacción ante situaciones críticas. Esto mejora la respuesta individual y la coordinación grupal.

Adaptabilidad interpersonal: Competencia para ajustar estilos de comunicación e interacción según las demandas relacionales, colaborando eficazmente tanto dentro del equipo como con actores externos (Krijgsheld et al., 2024). Esta dimensión implica la pericia social y la habilidad de identificar y reaccionar con flexibilidad a las diferencias que existen en términos de rol, emociones y cultura entre los interlocutores (Pulakos et al., 2000). En equipos de salud que son multidisciplinarios, la capacidad de adaptación interpersonal es fundamental para una comunicación eficaz entre enfermeras, médicos y personal de apoyo. Esto ayuda a disminuir los conflictos y a fomentar un ambiente de colaboración (Griffin et al., 2007). Investigaciones realizadas en hospitales públicos de América Latina confirman que los profesionales con una gran capacidad de adaptación interpersonal tienen más satisfacción laboral, menos ausentismo y vínculos más fuertes con los pacientes (Tan & Antonio, 2022).



Esfuerzo de formación y aprendizaje: Disposición y compromiso activo para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, facilitando el crecimiento personal y la actualización constante en un entorno laboral en evolución (Ribeiro et al., 2022). Esta dimensión se relaciona directamente con la inclinación hacia el aprendizaje, que se define como la motivación intrínseca del empleado para adquirir nuevas competencias más allá de las exigencias formales del puesto (Pulakos et al., 2000). Loughlin & Priyadarshini (2021), resaltan que, en proyectos de alta complejidad, como los que tienen lugar en hospitales, el esfuerzo formativo se relaciona positivamente con la flexibilidad de rol, la proactividad y la resolución exitosa de tareas no previstas. Además, Huang et al. (2014), muestran que las instituciones que fomentan el aprendizaje continuo como una parte de su cultura tienen menos tasas de error y más capacidad para innovar. Esto pone de relieve lo importante que es invertir constantemente en la capacitación del personal sanitario.

5 *Manejo del estrés laboral:* Capacidad para mantener la calma, regular las emociones y canalizar de forma constructiva las tensiones derivadas de la presión y la incertidumbre del trabajo (Tan & Antonio, 2022). Esta dimensión, según Pulakos et al. (2000), se define como la capacidad de seguir trabajando de manera efectiva incluso en situaciones de sobrecarga, conflicto o presión alta, lo cual supone emplear tanto estrategias para regular las emociones como estrategias para afrontar cognitivamente. La gestión del estrés es una habilidad fundamental en el sector servicio, ya que los profesionales se enfrentan a menudo a situaciones de riesgo vital, dilemas éticos y exigencias emocionales intensas (Park et al., 2020). Yao et al. (2022), evidencian que los empleados de salud con una gran habilidad para gestionar el estrés muestran niveles más bajos de agotamiento emocional, un aumento en la eficacia percibida y una tendencia significativa a comportarse como ciudadanos organizacionales, lo que fortalece la relación entre esta dimensión y el CCO.

23 8 43 *El comportamiento cívico organizacional (CCO), o comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB, por sus siglas en inglés), se refiere a la serie de acciones voluntarias y discrecionales que los trabajadores llevan a cabo más allá de lo que requiere formalmente su puesto.* Aunque no esperan recompensas explícitas, estas contribuyen significativamente al funcionamiento eficaz y al ambiente positivo de la organización (De la Garza 2022; Garzón, 2023; Ramírez et al., 2021). Aunque estas acciones no están especificadas en la descripción formal del puesto ni se pueden sancionar si no se llevan a cabo, su implementación mejora la cohesión social,

la eficacia operativa y la capacidad de la organización para cumplir con sus metas (Padilla & González, 2022; Guerrero & Silva, 2017; Da Silva et al., 2024).

El CCO cobra particular importancia en el ámbito sanitario, ya que comportamientos como brindar asistencia a compañeros sobrecargados, sugerir mejoras en los procedimientos asistenciales, proteger la imagen de la institución o soportar dificultades temporales sin protestar tienen un efecto directo sobre la calidad del cuidado del paciente, la seguridad clínica y la capacidad organizacional para afrontar circunstancias de gran presión (Aloustani et al., 2020; Bayati et al., 2025).

El constructo del CCO se basa en dos teorías esenciales. *La teoría del intercambio social* (Cropanzano & Mitchell, 2005), que sostiene que los lazos laborales están determinados por reglas de reciprocidad: si los empleados sienten que la organización les otorga reconocimiento, apoyo y condiciones propicias, reaccionan con comportamientos voluntarios que van más allá de las exigencias formales del puesto, como el CCO (Podsakoff et al., 2000). Esta teoría argumenta que el CCO no puede ser impuesto ni obligado a través de un contrato, sino que surge de forma espontánea como una manifestación de compromiso y agradecimiento del empleado hacia su empresa (De Geus et al., 2020). Investigaciones diversas en el ámbito de la salud demuestran, basándose en datos empíricos, que factores como el liderazgo transformacional, la calidad de las relaciones con los superiores y el apoyo organizacional percibido aumentan notablemente las conductas de CCO (Bayati et al., 2025; Aloustani et al., 2020).

En este estudio se utilizó el modelo sugerido por Da Silva et al. (2024) en este análisis, el cual actualiza y contextualiza la construcción en los ambientes laborales actuales, sobre todo en las instituciones de servicios públicos. Este modelo incluye las cinco dimensiones siguientes:

Sostenibilidad de los trabajadores: Comportamientos dirigidos a conservar y mejorar la salud física, emocional y laboral de los empleados, fomentando un balance que posibilita el sostenimiento de niveles elevados de desempeño en el largo plazo y la satisfacción tanto de las expectativas internas como de las exigencias de los usuarios (Da Silva et al., 2024; De la Garza, 2022). Esta dimensión muestra la manera en que el empleado se orienta hacia el bienestar del grupo, expresada a través de comportamientos como ayudar a los compañeros sobrecargados, administrar sus propios recursos emocionales para preservar un ambiente laboral positivo y fomentar prácticas sanas dentro del equipo (Podsakoff et al., 2000). Desde el punto de vista del intercambio social, los empleados que sienten que la organización se interesa por su bienestar tienen tendencia a



corresponder con más dedicación hacia la atención de sus compañeros y del ambiente laboral (Organ et al., 2006). La sostenibilidad de los trabajadores, en contextos hospitalarios que requieren un alto nivel de exigencia, funciona como elemento protector de la calidad asistencial y como amortiguador

Participación social: Actos voluntarios que fomentan la colaboración entre departamentos, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la inclusión del trabajador en la vida social de la organización, lo que ayuda a crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo (Da Silva et al., 2024). Cropanzano & Mitchell (2005), destacaron esta dimensión, que se llamó al principio altruismo y cortesía, como una de las más importantes del CCO, ya que los comportamientos de participación social aumentan la cohesión del grupo y disminuyen los costos de coordinación organizacional. Los trabajadores que participan más activamente en la sociedad reportan niveles más elevados de satisfacción laboral, compromiso con la institución y una menor propensión a dejar el trabajo (Ramírez et al., 2021). La participación social, desde el punto de vista de la identidad organizacional, es un reflejo de la interiorización por parte del trabajador de los valores institucionales y su voluntad de colaborar activamente

Virtud cívica: Actitudes que demuestran fidelidad a la institución, protección de los objetivos y principios de la organización, así como disposición para hacer sacrificios personales en pro del bien común institucional (Da Silva et al., 2024; Martínez et al., 2022). Podsakoff et al. (2000), se define como la implicación responsable y comprometida en la vida organizativa, que comprende el interés auténtico por el desarrollo de la institución, el acompañamiento voluntario a reuniones no requeridas y el seguimiento proactivo de las modificaciones en las políticas y procedimientos de la entidad. En el ámbito de la salud, esta dimensión se refleja de manera especial en el compromiso voluntario con los protocolos de mejora continua y en la actitud positiva hacia la representación de la entidad ante los usuarios y la comunidad (Aloustani et al., 2020). Los empleados con una gran virtud cívica aportan de manera importante a la legitimidad social de la institución y a la permanencia del talento humano (Nemteanu & Dabija, 2022).

Voz: Expresión constructiva de inquietudes, sugerencias e ideas para optimizar procesos, solucionar dificultades y promover la innovación dentro de la organización, siempre desde una perspectiva colaborativa y respetuosa (Da Silva et al., 2024; Vázquez et al., 2018). según Organ et al. (2006), por su enfoque proactivo y constructivo: el empleado no solo detecta los problemas, sino que también plantea soluciones y participa activamente en su puesta en marcha. En contextos

hospitalarios, esta dimensión ayuda directamente a identificar con anticipación los errores en los protocolos clínicos, a optimizar los procedimientos administrativos y a mejorar la seguridad del paciente (Khan et al., 2024). Según investigaciones en el sector público de la salud (Almanbahi et al., 2025), los empleados con más voz constructiva tienen un compromiso más fuerte con la calidad, una mayor satisfacción laboral y una correlación positiva con indicadores de excelencia organizacional.

Ración (equidad y tolerancia): Actitudes que fomentan la justicia tanto distributiva como procesal, y también la aceptación pacífica de circunstancias adversas temporales sin guardar rencor, demostrando empatía con las restricciones de la organización y solidaridad con la institución (Da Silva et al., 2024). Podsakoff et al. (2000), la capacidad de tolerar las molestias e inconvenientes del trabajo sin quejas ni actitudes negativas, lo cual mantiene el ánimo del equipo y disminuye los conflictos entre individuos. Esta tolerancia es particularmente importante en el área de la salud, dado que los empleados de hospitales públicos se enfrentan a menudo a circunstancias como la falta de recursos, sobrecarga y cambios normativos (Loli et al., 2020). Los empleados con más ración (tolerancia y equidad) ayudan a sostener un ambiente de trabajo estable y son vistos por sus colegas como modelos de compromiso institucional, lo que fortalece la cohesión del equipo y la satisfacción colectiva (Guerrero & Silva, 2017; Padilla & González, 2022).

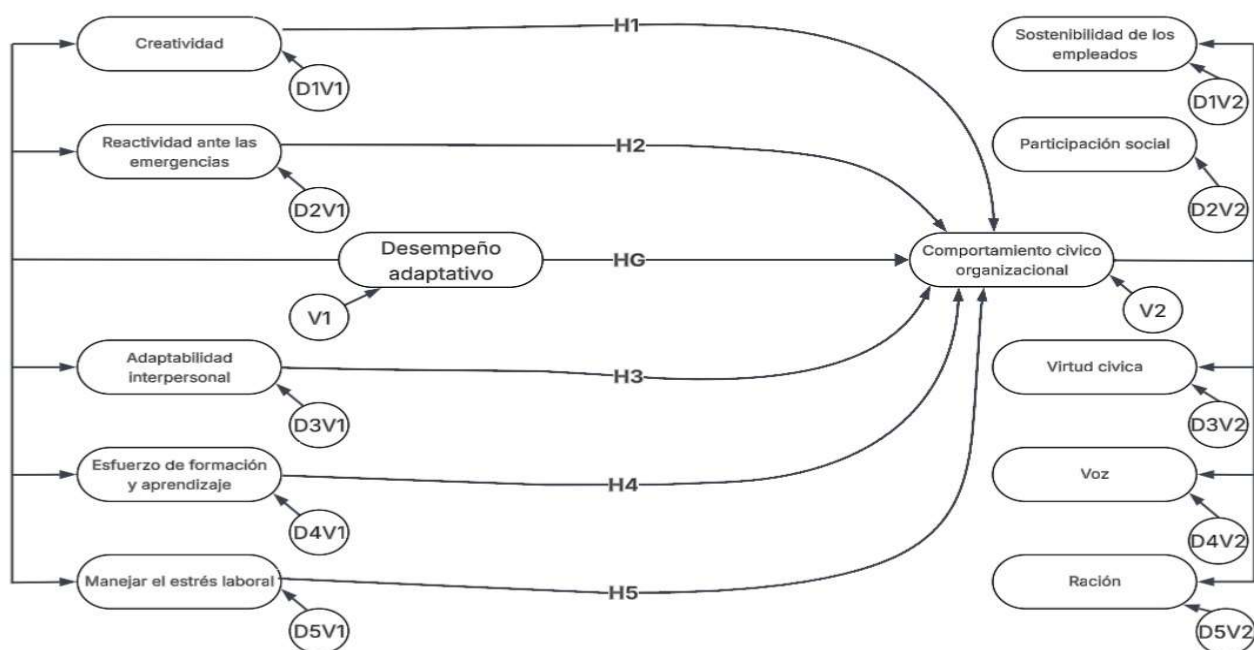


Figura 1. Modelo teórico propuesto.



Metodología

El tema abordado en este estudio es de exploración de tipo básica, ya que se centró exclusivamente en el análisis del desempeño adaptativo y del comportamiento cívico organizacional, dejando de lado otros temas no relacionados con los objetivos de la investigación (Vizcaíno et al., 2023; Manterola et al., 2019). Este estudio siguió una perspectiva cuantitativa, debido a que se recopilaron y analizaron datos numéricos, utilizando métodos estadísticos para identificar relaciones y tendencias (Sánchez, 2019). El diseño fue de tipo no experimental y de corte transversal, porque tras la recopilación de los datos, se analizaron las variables, situaciones y relaciones en un momento único, sin realizar manipulación alguna, además se detalló y recopiló información de forma individual y en una sola oportunidad (Sousa et al., 2007). El nivel de estudio tiene un carácter descriptivo correlacional, ya que se identificó las propiedades y características esenciales de las variables y tuvo como objetivo entender las relaciones y el grado de asociación que existen entre las variables estudiadas (Hernández, 2021).

El grupo de estudio estuvo compuesto por los trabajadores de un nosocomio en el nororiente peruano (Hospital II-Banda de Shilcayo – Región San Martín), quienes desarrollaban diferentes funciones dentro de la organización; según la información proporcionada del área de recursos humanos en agosto del 2025, el total de trabajadores fueron 360, a estos se les aplicó criterios para ser incluido o excluido del estudio:

Inclusión: aquellos colaboradores que decidieron participar de manera voluntaria, con relación laboral de tiempo indefinido, tiempo mínimo de relación laboral 6 meses y aquellos que al momento de llevar a cabo el estudio estén desarrollando sus funciones (sin suspensiones).

Exclusión: los colaboradores que optaron por no participar y aquellos que por motivos diversos no estaban en el desarrollo de sus funciones.

Los que cumplieron con estos criterios fueron 251.

La muestra fue elegida a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, que consiste en seleccionar a los participantes según su accesibilidad, disponibilidad y relevancia con respecto a los propósitos del estudio, sin el uso de métodos aleatorios o fórmulas estadísticas para establecer el tamaño muestral (Arrogante, 2022; Hernández, 2021). Este método es particularmente apropiado en estudios que se desarrollan en contextos institucionales concretos, donde el acceso a la población está limitado por elementos administrativos, organizacionales y de disponibilidad del personal. En esa línea, los participantes fueron seleccionados no con base en criterios de

representatividad estadística, sino por su habilidad para contribuir con información relevante y apropiada para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, en el estudio participaron aquellos empleados que, en el instante de la recolección de datos, cumplieran con los criterios de inclusión definidos por el equipo investigador. Esto resultó en una muestra compuesta por 251 trabajadores del hospital.

Para evaluar la variable DA, se utilizó el cuestionario de Krijgsheld et al. (2024), el cual está compuesto por 5 dimensiones y 19 ítems. Por otro lado, para medir la variable CCO, se empleó el cuestionario de Da Silva et al. (2024), que consta de 5 dimensiones y 23 ítems. Ambos cuestionarios fueron evaluados usando una escala de valoración (1= Muy en desacuerdo – 7= Muy de acuerdo)

La validez de contenido de V de Ayken se estableció mediante la técnica de juicio de expertos. Con este propósito, se invitó a cinco expertos en el tema y en medición psicológica, los cuales evaluaron cada ítem de ambos instrumentos de manera independiente para determinar su pertinencia, relevancia y claridad. Los hallazgos presentaron un coeficiente V de Aiken de 1.00 para la variable CCO y para la variable DA, lo que demuestra un acuerdo total entre los jueces y una fuerte validez del contenido. Merino-Soto & Livia-Segovia (2009), sostienen que si los valores de V de Aiken son iguales o próximos a 1.00, esto sugiere que los ítems evaluados reflejan apropiadamente el dominio del constructo que se busca medir, lo cual le brinda al instrumento fortaleza para ser utilizado en contextos investigativos.

Asimismo, se aplicó la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach, donde los resultados nos mostraron que el DA el coeficiente fue de 0,935 y el CCO presentó un valor de 0.930 esto muestra que los instrumentos son fiables porque superan el 0,7 (Colorado et al., 2025; Roco et al., 2024)

Para llevar a cabo este estudio en primer lugar se solicitó el permiso al área de personal del Hospital II-Banda de Shilcayo; una vez obtenida la autorización se inició con la recolección de los datos la cual se realizó de manera presencial. Este proceso tomó un periodo de 30 días.

Los datos fueron tratados haciendo uso de los programas Excel y SPSS27; las herramientas estadísticas utilizadas: Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos, el análisis sociodemográfico y la descripción de los niveles de cada variable y sus dimensiones se realizó a través de la estadística descriptiva, para el análisis de correlación se aplicó la evaluación de normalidad Kolmogorov Smirnov y en función al resultado de la prueba de normalidad se utilizó el Coeficiente Rho Spearman.



Resultados y discusión

Descripción de la muestra

En este estudio se contó con la participación de 67.7% personas de género femenino; los participantes en mayor porcentaje son solteros con 46.2%; en su mayoría tienen edades entre 31 a 40 años con 30.7%; en su mayoría cuentan con estudios superior técnico con 54.6% y el tiempo de servicio en su mayoría tienen más de 10 años con 36.7%.

Tabla 1.

Aspectos sociodemográficos.

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	81	32.3%
	Femenino	170	67.7%
Estado civil	Soltero	116	46.2%
	Casado	109	43.4%
	Viudo	19	7.6%
	Divorciado	7	2.8%
Edad (años)	25 a 30	66	26.3%
	31 a 40	77	30.7%
	41 a 50	65	25.9%
	51 a más	43	17.1%
Grado de instrucción	Superior técnica	137	54.6%
	Superior universitario	90	35.9%
	Posgrado	24	9.6%
Tiempo de servicio (años)	6 meses a 1	46	18.3%
	1 año a 5	64	25.5%
	6 años a 10	49	19.5%
	10 a más	92	36.7%

El análisis descriptivo indica que la percepción de la variable DA se ubica según los participantes en un nivel alto con 74.5%; las dimensiones Cre; RE; Ada; EFA y ME se ubican en un nivel alto con (66.5%; 74.1%; 71.3%; 66.5%;54.2%). En referencia a la variable CCO es percibida según los participantes en un nivel alto con 60.2%; las dimensiones SE, VC; Voz y Rac son percibidas en un nivel alto con (74.5%; 61.8%; 66.5% y 74.5%) a diferencia de la dimensión PS que se ubica en un nivel medio con 72.5%.

Tabla 2.

Análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones

Variables	Baja		Media		Alta	
	f	%	f	%	f	%
DA	2	0.8%	62	24.7%	187	74.5%
Cre	7	2.8%	77	30.7%	167	66.5%
RE	7	2.8%	58	23.1%	186	74.1%
Ada	4	1.6%	68	27.1%	179	71.3%
EFA	9	3.6%	75	29.9%	167	66.5%
ME	3	1.2%	112	44.6%	136	54.2%
CCO	5	2%	95	37.8%	151	60.2%
SE	4	1.6%	60	23.9%	187	74.5%
PS	36	14.3%	182	72.5%	33	13.1%
VC	9	3.6%	87	34.7%	155	61.8%
Voz	4	1.6%	80	31.9%	167	66.5%
Rac	6	2.4%	58%	23.1%	187	74.5%

Nota: DA=desempeño adaptativo; Cre=creatividad; RE=reactividad ante emergencias; Ada=adaptabilidad interpersonal; EFA=esfuerzo de formación y aprendizaje; ME= Manejar el estrés laboral; CCO=comportamiento cívico organizacional; SE=sostenibilidad de los empleados; PS=participación social; VC=virtud cívica; Rac=ración.

El siguiente análisis realizado es la prueba de normalidad KS donde se encontró que los resultados no siguen una distribución normal denotado por la Sig. < 0.5 esto ayudó a elegir la prueba Rho Spearman para el análisis inferencial (Flores et al., 2017).



Tabla 3.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
DA	0.148	251	0.000
Cre	0.163	251	0.000
RE	0.192	251	0.000
Ada	0.164	251	0.000
EFA	0.134	251	0.000
ME	0.211	251	0.000
CCO	0.107	251	0.000
SE	0.178	251	0.000
PS	0.086	251	0.000
VC	0.134	251	0.000
Voz	0.143	251	0.000
Rac	0.138	251	0.000

El análisis inferencial indica que para HG (DA y CCO) el $p=0$ que indica relación entres las variables y el $Rho = 0,720^{**}$ que demostró que la relación es positiva considerables; este resultado es relevante para la ciencia administrativa porque confirma que el desarrollo de competencias adaptativas en el personal constituye un predictor sólido de conductas voluntarias que fortalecen el funcionamiento organizacional: En referencia a la H1 (Cre y CCO) el $p=0$ demostrando así relación entre la dimensión y la variable y el $Rho = 0,599^{**}$ demostró que la relación es positiva considerable; lo que sugiere que fomentar la creatividad en los equipos de trabajo no solo mejora la resolución de problemas, sino que también impulsa actitudes prosociales que benefician al colectivo organizacional. En la que respecta a la H2 (RE y CCO) el $p=0$ que demostró relación entre la dimensión y la variable y el $Rho = 0,627^{**}$ demostró que la relación es positiva considerable; evidenciando que los trabajadores con mayor capacidad de respuesta ante situaciones críticas tienden a asumir responsabilidades colectivas de forma espontánea, lo cual es estratégicamente valioso en organizaciones de alta complejidad operativa. En referencia a la H3(Ada y CCO) el $p=0$ que demuestra relación entre la dimensión y la variable y el $Rho = 0,599^{**}$ que demostró una relación positiva considerable; indicando que la adaptabilidad interpersonal, como competencia gestionable, puede ser intervenida desde la gestión del talento humano para potenciar el clima de colaboración y el desempeño colectivo. Para la H4 (EFA y CCO) el $p=0$ que

demuestra relación entre la dimensión y la variable y el $Rho=0,620^{**}$ indica que la relación es positiva considerable; lo que respalda la importancia de invertir en programas de capacitación continua no solo por sus efectos en la productividad individual, sino también por su impacto en el compromiso cívico del trabajador con la organización, y por último la H5 (ME y CCO) el $p=0$ que indica relación entre la dimensión y la variable y el $Rho=0,636^{**}$ demostró que la relación es positiva considerable; resultado que destaca la gestión del estrés laboral como una palanca organizacional clave, dado que los trabajadores que logran regularlo eficazmente exhiben mayor disposición a contribuir voluntariamente al bienestar institucional.

Tabla 4

Análisis inferencial

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. DA	1.000											
2. Cre	,769 ^{**}	1.000										
3. RE	,863 ^{**}	,602 ^{**}	1.000									
4. Ada	,860 ^{**}	,598 ^{**}	,739 ^{**}	1.000								
5. EFA	,837 ^{**}	,505 ^{**}	,660 ^{**}	,661 ^{**}	1.000							
6. ME	,803 ^{**}	,580 ^{**}	,676 ^{**}	,631 ^{**}	,650 ^{**}	1.000						
7. CCO	,720 ^{**}	,599 ^{**}	,627 ^{**}	,599 ^{**}	,620 ^{**}	,636 ^{**}	1.000					
8. SE	,679 ^{**}	,515 ^{**}	,633 ^{**}	,606 ^{**}	,585 ^{**}	,611 ^{**}	,769 ^{**}	1.000				
9. PS	,470 ^{**}	,416 ^{**}	,427 ^{**}	,427 ^{**}	,339 ^{**}	,378 ^{**}	,689 ^{**}	,412 ^{**}	1.000			
10. VC	,592 ^{**}	,486 ^{**}	,507 ^{**}	,521 ^{**}	,538 ^{**}	,510 ^{**}	,864 ^{**}	,598 ^{**}	,550 ^{**}	1.000		
11. Voz	,649 ^{**}	,601 ^{**}	,596 ^{**}	,501 ^{**}	,548 ^{**}	,583 ^{**}	,859 ^{**}	,657 ^{**}	,496 ^{**}	,663 ^{**}	1.000	
12. Rac	,620 ^{**}	,511 ^{**}	,535 ^{**}	,507 ^{**}	,555 ^{**}	,573 ^{**}	,878 ^{**}	,649 ^{**}	,471 ^{**}	,695 ^{**}	,760 ^{**}	1.000

Nota: Decisión si p -valor <0.05 existe relación / $p>0.05$ no existe relación

En este caso todas las relaciones son <0.05

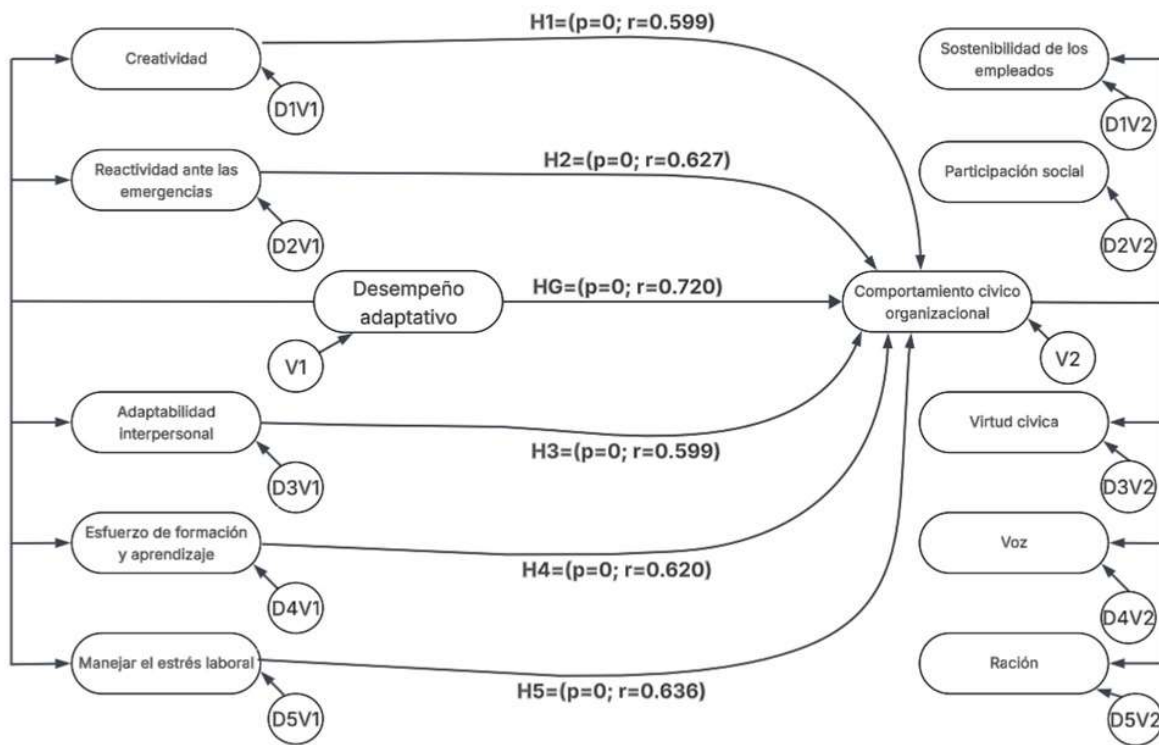


Figura 2. *Comprobación del modelo.*

Discusión

Los resultados brindan evidencia empírica de una sólida correlación positiva entre el desempeño adaptativo y la conducta cívica organizacional en los trabajadores del sector salud, con un $p=0$; Rho de Spearman de 0.720. Esto concuerda con el marco teórico de la teoría del intercambio social, que sostiene que los trabajadores con actitudes adaptativas como la creatividad, la reactividad ante situaciones de emergencia y el manejo del estrés se devuelven a través de acciones prosociales voluntarias que optimizan el funcionamiento organizacional (Ramírez, 2023). El análisis dimensional muestra que los factores con mayor capacidad predictiva del CCO son la reactividad ante situaciones de emergencia (Rho = 0.627) y el manejo del estrés laboral (Rho = 0.636). Esto enfatiza su papel esencial en ambientes hospitalarios de alta presión, donde la rápida adaptación a las crisis promueve la virtud cívica y el altruismo.

Estos hallazgos son coherentes con estudios recientes realizados en contextos sanitarios. Almanbahi et al. (2025), descubrieron que el liderazgo ético promueve la excelencia en salud indirectamente mediante el CCO (con un efecto indirecto de 0.28 y $p < 0.01$), siendo el DA un facilitador implícito de conductas éticas adaptativas bajo condiciones estresantes en hospitales, lo

cual se asemeja a nuestras dimensiones de gestión del estrés y reactividad en un escenario peruano con recursos escasos. Akgerman et al. (2025) descubrieron, de manera parecida, que el liderazgo inclusivo mejora el CCO a través del compromiso laboral ($\beta = 0.22$, $p < 0.001$) en personal hospitalario turco. En este contexto, dimensiones adaptativas como la flexibilidad interpersonal reflejan nuestros hallazgos sobre la capacidad de adaptación y sugieren que el DA es un mecanismo fundamental para la ciudadanía promovida por el liderazgo en contextos asistenciales con alta demanda.

En el ámbito de salud pública Nemteanu & Dabija (2022), comprobaron que el DA modera la influencia del patriotismo y el CCO en la productividad constante de los empleados sanitarios chinos ($\beta = 0.31$, $p < 0.001$), enfatizando las reacciones adaptativas a pandemias como promotoras de prosocialidad, lo cual es paralelo a nuestra dimensión de reacción ante emergencias bajo presiones similares. Khan et al. (2024), también informaron que el liderazgo adaptativo fomenta actitudes de ciudadanía en seguridad (una variación del CCO) mediante la preparación para el cambio ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$), moderado por el clima de seguridad psicosocial en los trabajadores sanitarios de Pakistán, lo que refuerza cómo elementos del DA como la gestión del estrés amortiguan ambientes turbulentos, con correlaciones parecidas a las nuestras ($r \approx 0.50-0.60$).

Desde un punto de vista más amplio, Bayati et al. (2025), corroboraron una correlación positiva entre el liderazgo servicial de los jefes de enfermería y el CCO ($r = 0.45$, $p < 0.01$), mediada por la calidad de vida laboral en las enfermeras iraníes. Destacaron cómo el desarrollo interpersonal y el aprendizaje constante intensifican comportamientos fuera del rol en equipos hospitalarios, lo cual concuerda con nuestros Rho en términos de adaptabilidad y esfuerzo formativo (0.599 y 0.620). Por último, Aloustani et al. (2020), descubrieron conexiones importantes entre el clima ético (afectado por la capacidad de adaptación) y el CCO en las enfermeras ($r = 0.42$, $p < 0.01$), lo que permite proyectar hasta un 18% de la variabilidad en lealtad organizacional, ampliando así nuestras conclusiones a la realidad iraní y destacando la función del DA en mantener el compromiso con la salud.

En conjunto, estas investigaciones respaldan al DA como un antecedente sólido del CCO en salud, con magnitudes de efecto que varían desde moderadas ($r = 0.30$) hasta fuertes ($r = 0.60$); sin embargo, nuestro Rho más alto podría ser indicativo de las exigencias adaptativas agudas en los hospitales públicos de Perú. Las diferencias, que son conexiones más frágiles en las muestras no hospitalarias, subrayan la especificidad contextual, en la cual la volatilidad de la salud



44 intensifica el papel del DA. De manera teórica, esto amplía la taxonomía de DA de Pulakos et al. (2000), incorporando los resultados de CCO en contextos de América Latina, lo cual aborda una laguna en estudios realizados en el sur global.

Los hallazgos de esta investigación brindan a la ciencia administrativa evidencia empírica de que el DA es un precursor importante del CCO en contextos de alta demanda, lo cual enriquece la comprensión sobre los elementos que fomentan acciones voluntarias más allá del papel formal. Desde un enfoque aplicado, estos descubrimientos proporcionan a los gerentes y encargados de la administración del talento humano un razonamiento fundamentado en datos para redirigir las tácticas de desarrollo organizacional hacia habilidades adaptativas como el control del estrés, la capacidad para reaccionar ante imprevistos y el aprendizaje constante. Se reconoce que no solo son instrumentos de eficacia individual, sino también promotores de culturas dentro de la organización más solidarias, resilientes y comprometidas con las metas institucionales.

El análisis tiene limitaciones, a pesar de estos aportes. El diseño transversal puede llevar sesgo. La generalización a sistemas de salud del sector privado es limitada debido a que la muestra se restringe a un hospital público. Asimismo, debido a elementos culturales como el colectivismo en Perú, es posible que las correlaciones se inflen y sea necesaria la validación multicultural. Estos límites podrían ser tratados en futuros diseños longitudinales que incluyan métricas objetivas de desempeño y datos provenientes de múltiples fuentes.

60 Conclusiones

18 Los resultados del presente estudio han permitido confirmar la hipótesis general y todas las hipótesis específicas. Se demostró la existencia de una relación estadísticamente significativa y positiva entre el desempeño adaptativo (DA) y el comportamiento cívico organizacional (CCO) que demuestra asociación fuerte y de dirección positiva.

6 A nivel dimensional se demostró que todos los componentes del DA demostraron relaciones positivas considerables. Estos resultados evidencian que el desempeño adaptativo, en su conjunto y en cada una de sus dimensiones, constituye un predictor relevante del comportamiento cívico organizacional en entornos hospitalarios de alta exigencia.

Se concluye que los colaboradores con mayores niveles de desempeño adaptativo tienden a demostrar mayor conducta ciudadana organizacional, tales como ayuda a compañeros, iniciativa para mejorar procesos y compromiso con los valores institucionales, incluso más allá de lo estrictamente requerido por su rol. Este vínculo es valioso mucho más en un entorno hospitalario

donde la presión asistencial y la incertidumbre son constantes. Estos resultados refuerzan la pertinencia de intervenciones organizacionales orientadas a fortalecer la creatividad, la capacidad de respuesta ante emergencias, la adaptabilidad interpersonal, el aprendizaje continuo y, especialmente, la gestión del estrés laboral, con la finalidad de promover culturas organizacionales más prosociales y resilientes.

El estudio tiene limitaciones que deben tenerse en cuenta, a pesar de las contribuciones mencionadas. El diseño transversal no permite analizar la evolución de las variables a lo largo del tiempo y tampoco posibilita determinar relaciones causales. Los resultados no pueden ser trasladados directamente a otras instituciones del sector privado o a otros contextos sanitarios debido a que se desarrollaron únicamente en un hospital público. Asimismo, se sugiere precaución al comparar estos resultados con otros grupos de personas debido a que el contexto sociocultural de Perú, que se distingue por tener valores colectivistas, puede haber tenido un impacto sobre la magnitud de las correlaciones conseguidas. Próximas investigaciones podrían superar estas limitaciones mediante diseños longitudinales, la inclusión de indicadores objetivos del rendimiento y el aumento de la muestra a varias instituciones con el fin de mejorar la validez externa de los resultados.

Futuros estudios podrían adoptar diseños longitudinales o experimentales para establecer relaciones causales, de esta manera extender el análisis a otras variables propuestas inicialmente como son (sostenibilidad de los empleados, participación social, virtud cívica, voz constructiva y ración entre otras con incidencia) que, aunque no fueron parte del análisis inferencial de este estudio, representan líneas prometedoras de profundización especialmente en entornos de servicios de salud y sector público.



Referencias

- Akgerman, A., Gül, D., & Sönmez, B. (2025). The relationship between inclusive leadership, organizational justice, work engagement and organizational citizenship behavior in healthcare workers. *Leadership in Health Services*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2024-0042>
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. <https://doi.org/doi:10.1111/1468-2389.00110>
- Almanbahi, F., Awad, A., Ghonim, A., & Almutairi, A. (2025). Ethical leadership and organizational excellence: The mediating role of citizenship behavior in healthcare. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), Article 1392. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05743-6>
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., & Barkhordari-Sharifabad, M. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, *19*(1), Article 36. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00416-y>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, *53*(3), 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Arrogante, O. (2022). Técnicas de muestreo y cálculo del tamaño muestral: Cómo y cuántos participantes debo seleccionar para mi investigación. *Enfermería intensiva*, *33*(1), 44–47. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021.03.004>
- Bayati, M. M., Sadeghi, A., Jamasbi, M. M., & Ziapour, A. (2025). Servant leadership, work-life quality, and organizational citizenship behavior in nurses: A cross-sectional design. *BMC Nursing*, *24*(1), Article 561. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03209-3>
- Colorado Romero, J. R., Romero Montoya, M., Salazar Medina, M., Cabrera Zepeda, G., & Castillo Intriago, V. R. (2025). Análisis Comparativo de los Coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la Validación de Cuestionarios. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , *4*(4), 2738–2755. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.836>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>



- De Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- De la Garza Carranza, M. T. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, *10*(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81929>
- Fernandez-Guzman, D., Montesinos-Segura, R. ., Caira-Chuquineyra, B. ., De-Los-Rios-Pinto, A. ., Roman-Lazarte, V. ., Davila-Flores, D., Ramírez-Rodríguez, M. ., & Taype-Rondan, A. . (2023). Producción científica en Scopus de los institutos de salud especializados públicos de Perú, 2010-2022. *Revista Del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 16(1), e1561. <https://doi.org/10.35434/remhnaaa.2023.161.1561>
- Garzón Castrillon, M. A. (2023). La ciudadanía corporativa (CC) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) . *Revista Científica Visión De Futuro*, *28*(1). <https://orcid.org/0000-0001-9009-3324>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). El Comportamiento del Ciudadano Organizativo. *Innova Research Journal*, *2*(6), 148–153. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n6.2017.298>
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual- and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657–684. <https://doi.org/10.1177/1059601108326799>
- Hernández González, Osvaldo. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, *37*(3), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162–179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>



- Khan, M. A., Qureshi, M. A., & Butt, H. P. (2024). Adaptive leadership and safety citizenship behaviors in Pakistan: The roles of readiness to change, psychosocial safety climate, and proactive personality. *Frontiers in Public Health*, *11*, Article 1298428. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1298428>
- Krijgsheld, M., Tummers, L., & Scheepers, F. (2024). Adaptive performance scale: Translation and validation in English and Dutch. *Human Factors in Healthcare*, *6*. <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2024.100086>
- Loli Pineda, A. E., Llacho Inca, K., Navarro Vargas, V., Cerón Valencia, F., Pulido Caverro, C., del Carpio Gallegos, J. (2020). Calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional en Perú. *Avances En Psicología*, *28*(2), 213–228. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2020.v28n2.2250>
- López Guzmán, V. S., & Delgado Bardales, J. M. (2024). Revisión bibliográfica sobre el salario emocional y compromiso laboral en las organizaciones de salud. *Revista científica En Ciencias Sociales*, *6*, 01–13. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601118>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, *2*(100012), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>
- Martínez-Correa, C. E., López-Valdez, M., Vargas-Salgado, M. M., Gómez-Bull, K. G., & Rodríguez-Esparza, M. A. (2022). Comportamientos de ciudadanía organizacional como antecedente de la cultura, compromiso y satisfacción laboral en empresas de servicio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 381-400. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1505
- Merino-Soto, C., & Livia-Segovia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25(1), 169–171. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/71631>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D.-C. (2022). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 997643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>



- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Padilla Lugo, J. I., & González Hernández, J. R. (2022). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados operativos y gerenciales de hotelería. *Lúmina*, *23*(2), E0023. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4580.2022>
- Park, S., Kim, E. J., & O'Brien, K. E. (2020). The role of emotional exhaustion and work engagement on the relationship between job demands and adaptive performance among hospital staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9376. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249376>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Ramírez Paredes, Juan Rogelio. (2023). Reflexiones críticas sobre las teorías del intercambio y de la elección racional en sociología. *Sociológica* (México), *38*(107), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732023000100009&lng=es&tlng=es.
- Ramírez, A., Sánchez, M., Sánchez, Y., & Castañón, J. (2021). Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional de los empleados administrativos en una Universidad pública mexicana. *Visión Gerencial*, 1(21), 90–105. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.01.05>
- Ribeiro, D. M., Dias Júnior, J. J. L., & Silva, F. Q. B. da. (2022). Escala de desempenho adaptativo: adaptação e evidências de validade com engenheiros de software. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *22*(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.2.21867>
- Roco-Videla, Á., Flores, S. V., Olguín-Barraza, M., & Maureira-Carsalade, N. (2024). Cronbach's alpha and its confidence interval. *Nutrición hospitalaria: órgano oficial de la Sociedad*



Española de Nutrición Parenteral y Enteral, 41(1), 270–271.
<https://doi.org/10.20960/nh.04961>

Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sousa, V. D., Driessnack, M., Amélia, I., & Mendes, C. (2007). Online revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. parte 1: diseños de investigación cuantitativa. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>

Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *18*(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>

Vázquez Parra, J. C., Arredondo Trapero, F., & De la Garza, J. (2018). Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México. *Estudios Gerenciales*, 139–148. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2593>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658.

Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *The Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193–220. <https://doi.org/10.1037/apl0000870>