

## *La normatividad de los comportamientos de ciudadanía organizacional*

**Bernard GANGLOFF**

*Universidad Paris 10, Nanterre (Francia)*

**Luisa MAYORAL**

*Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil (Argentina)*

**Amine REZRAZI**

*Universidad de Rouen (Francia)*

### *Resumen*

Se ha constatado que los empleados que adoptan Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) son valorizados por sus superiores jerárquicos. Sabiendo que tal valorización constituye uno de los principales criterios de definición de una norma social, hemos establecido la hipótesis de que estos comportamientos podrían responder también a los otros criterios de puesta en evidencia de una norma, tales que permitirían atribuirles un status normativo.

Cuatro grupos (uno de managers y tres de subordinados) han respondido a un cuestionario de ciudadanía organizacional. Cada grupo ha sido confrontado a uno de los paradigmas utilizados para poner en evidencia la presencia de una norma. Así, los managers debían indicar, para cada ítem, si ellos apreciarían (o no) que un empleado adoptara el comportamiento presentado por el ítem (paradigma del legislador, destinado a verificar la valorización de los comportamientos adoptados); los subordinados debían elegir cada ítem según el paradigma de la auto-presentación bajo consigna neutra, sobre-normativa o contra-normativa (las tres consignas permiten examinar, por un lado la adopción de los CCO, la cual remite al aspecto descriptivo de las normas, y por el otro la toma de consciencia de su valorización).

Los resultados confirman nuestra hipótesis: los managers valorizan los CCO; la adopción de los CCO se hace efectiva entre los subordinados; las respuestas más positivas son aquellas que conducen a generar una buena imagen, las más negativas surgen en el caso inverso. Estos resultados son discutidos desde dos ángulos: conceptual y aplicado.

### *Abstract*

It is generally observed that employees adopting Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) are valorized by their superiors. Given that such valorization is one of the main criteria to define a social norm, we hypothesized that these behaviors could also meet the other normative criteria and could be defined as being social norms.

Four populations (a population of managers and three populations of subordinates) responded to an organizational citizenship questionnaire, each group faced with one of the paradigms highlighting the existence of a norm. The managers were asked to indicate, facing each item, if they would appreciate an employee adopting the presented behavior (legislator's paradigm, designed to verify the valorization of the adopted behaviors); the subordinates were asked to check each item according to the self-presentation paradigm in a neutral, over-normative or counter-normative way (the three orders of this paradigm allowing to examine, on the one hand, the adoption of the citizenship behaviors, adoption which refers to the descriptive aspect of the norms, on the other hand the awareness of their valorization).

The results confirm our hypothesis: managers significantly appreciate CCOs; the adoption of CCOs is effective in subordinates; there are more positive answers when participants have to provide good self-image and more negative ones in the opposite case. These data will be discussed under a conceptual and an applied angle.

La globalización y la competencia que ella implica conducen a demandas de productividad creciente y por tanto a una extensión de los contenidos de ciertos comportamientos demandados a los empleados. El desempeño en el trabajo es así objeto de revisiones conceptuales. En este marco, Campbell (1990) ha establecido una tipología de ocho dimensiones comportamentales del desempeño, mientras que distintos autores han obtenido numerosos resultados empíricos (Borman, White y Dorsey, 1995; McKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Van Scotter y Motowidlo, 1996) que sustentan la posibilidad de agregación de tales dimensiones en dos grandes grupos: aquellas que se centran en el desempeño en la tarea, y aquellas que remiten a comportamientos promotores del desempeño colectivo, más comúnmente conocidos bajo la noción de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO).

Numerosos trabajos han puesto en evidencia que los empleados que manifestaban estos CCO eran mejor valorados por sus superiores jerárquicos, en especial en materia de aumentos de sueldo y promociones (Allen, 2006; Hui, Lam y Law, 2000; Shore, Barksdale y Shore, 1995; Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000). Basados en estos resultados, ciertos autores han considerado que los CCO remiten a las normas sociales (por ejemplo, Allen, 2006). Efectivamente, es cierto que una valoración tal constituye uno de los principales criterios que permiten asignar a una conducta un carácter normativo: el diagnóstico de una norma está notablemente condicionado por la observación de una atribución de valor que remite a la utilidad y a la deseabilidad sociales conferidas a la conducta considerada (Dubois, 2002). No obstante, esta valorización no puede, por sí misma, justificar la atribución de tal status normativo a los CCO. El presente estudio tiene por objetivo, a partir de la utilización de los principales paradigmas utilizados para verificar la existencia de una norma, examinar empíricamente si los CCO responden a los demás criterios de definición de una norma. Comenzaremos por recordar que si bien la definición y las dimensiones constitutivas de los CCO pueden ser objeto de debates, existe, por el contrario, unanimidad respecto del hecho de que estos constituye (junto con el desempeño en la tarea) uno de los dos elementos principales tenidos en cuenta por los responsables de las empresas al momento de evaluar el rendimiento de sus subordinados y decidir, en consecuencia, la aplicación de refuerzos (positivos o negativos). A continuación, presentaremos las características principales de una norma social y los procedimientos habituales que permiten verificar si una conducta cumple con tales características. Luego, será expuesto el método utilizado para comprobar si los CCO responden, efectivamente, a estas características, para terminar con los resultados obtenidos.

## Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Si bien el inicio de las investigaciones recientes sobre los CCO puede verificarse hacia finales de los años 80, con una paternidad del término CCO que remite a Organ y colaboradores (Bateman y Organ, 1983; Smith, Organ y Near, 1983), fue Barnard quien, ya en 1938, puso el acento sobre la importancia de estos comportamientos, subrayando que la cooperación entre los empleados constituye la base fundamental de la actividad organizacional y aconsejando, en consecuencia, reforzar la contribución espontánea de los empleados más allá de sus obligaciones contractuales. Algunas décadas más tarde, Katz (1964) y luego Katz y Kahn (1966) reafirmaron la importancia de la espontaneidad y de la cooperación para el éxito organizacional.

Los CCO (Graham, 1986; Organ, 1988, 1990; Smith Organ y Near, 1983) son habitualmente considerados como comportamientos extra-rol, transversales a diferentes empleos, cuya adopción es susceptible de favorecer el desempeño organizacional (Bateman y Organ, 1983; Organ, 1977; Smith, Organ y Near, 1983), siendo considerados inclusive como el elemento determinante de este desempeño (Convay, 1999; Van Scotter y Montowidlo, 1996). Este aspecto transversal remite al hecho de que los comportamientos no son específicos a tal o cual empleo sino aplicables a una gran variedad de ellos (Borman, 2004; Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo y Schmitt, 1999; Motowidlo y Van Scotter, 1994); el aspecto extra-rol remite al hecho de que estos comportamientos son adoptados voluntariamente por los empleados, sin ser formalmente prescritos dentro de sus descripciones de puestos (Borman y Motowidlo, 1993).

Con todo, es importante destacar que, si este aspecto extra-rol es sostenido por ciertos autores (por ejemplo, Bowling, 2010; Hsiung, 2008; Sulea, Virga, Maricutoiu *et al.*, 2012; Zhu, 2013), para otros los CCO pueden englobar también conductas intra-rol (por ejemplo, Leung, 2008) y, aún más, la nueva definición propuesta por Organ (1997) lleva a considerar que los CCO no pueden seguir siendo considerados como referidos únicamente a los comportamientos extra-rol. En efecto, las nuevas políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) conducen a una extensión del contenido de las funciones y también al hecho de que los propios empleados comienzan a considerar, en forma creciente, que estos comportamientos son inherentes a sus funciones (Kayaalp, 2013; Coyle-Shapiro, Shore, Taylor y Tetrick, 2004; Morrison, 1994). En el caso de las empresas sociales, los CCO constituyen la dinámica principal de la actividad (Meyer y Ohana, 2007). Por otra parte, parece que, en realidad, la extensión y definición de los CCO dependería también de aspectos culturales (Kwantes, Karam, Kuo y Towson, 2008), lo cual viene a representar una dificultad adicional para la aprehensión del concepto.

## Concreción y evaluación de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

A partir del examen de la literatura, Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) han reportado 33 tipos de comportamientos, que se solapan y que son susceptibles de ser organizados en siete dimensiones relevantes de la ciudadanía organizacional (comportamientos de ayuda, deportividad, lealtad organizacional, respeto a las reglas, iniciativas individuales, civismo y desarrollo de sí). Por otro lado, ciertos investigadores han efectuado revisiones diferentes, como es el caso de Coleman y Borman, 2000, quienes identifican 27 conductas. Una dificultad agregada (no independiente de la primera) concierne precisamente entonces a las dimensiones cubiertas por los CCO. La presencia de conceptos alternativos a los CCO y la existencia de denominaciones diferentes para caracterizar sus dimensiones constitutivas son una muestra de esta dificultad.

Inicialmente, los comportamientos de ciudadanía organizacional fueron, en efecto, considerados como compuestos por dos dimensiones (Bateman y Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983): el altruismo (por ejemplo, ayudar a un colega sobrecargado de trabajo) y el conformismo (respetar las reglas y procedimientos, sugerir mejoras susceptibles de aumentar el desempeño organizacional, etc). Pero, en 1988, Organ consideró cinco factores, que fueron ulteriormente operacionalizados bajo la forma de un cuestionario de 24 ítems, que remiten a cinco dimensiones según Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990): altruismo, profesionalidad (a menudo indicado como conformidad a las reglas, conciencia profesional o espíritu concienzudo, y que comprende la obediencia a las reglas y el hecho de ejecutar cuidadosamente el trabajo, con orden y puntualidad), espíritu deportivo o deportividad (por ejemplo, tolerar las restricciones sin quejarse), cortesía (manifestar consideración y amabilidad en las relaciones con otros, prevenir los problemas individuales relativos al trabajo, consultar con otros antes de tomar una decisión), y virtud cívica (también llamada civismo, y que remite a la participación en la vida de la empresa y la implicación en los asuntos organizacionales). Con todo, un tiempo después y producto de las dificultades encontradas en el terreno para diferenciar estas dimensiones, Podsakoff y MacKenzie (1994) suprimieron el profesionalidad y la cortesía.

Otra tipología es la realizada por Williams y Anderson (1991) quienes, en razón de los destinatarios de los CCO, distinguieron entre aquellos comportamientos que sirven a otros individuos y también indirectamente a la organización, como el altruismo y la cortesía (los CCO-I) y aquellos otros que sirven directamente a la organización, como el civismo, la deportividad y el trabajo concienzudo (los CCO-O). Esta tipología dio así lugar a un cuestionario de 12 ítems (seis de CCO-I y seis de CCO-O).

En un sentido coincidente, Farh, Earley y Lin (1997) construyeron un cuestionario de cinco dimensiones, pero reemplazando el espíritu deportivo y la cortesía por la armonía y la identificación a la organización (que puede traducirse en la lealtad organizacional, es decir, por difundir una imagen positiva de la organización).

Por su parte, Moorman y Blakely (1995) han propuesto un instrumento de 19 ítems, que mide cuatro dimensiones.

Más recientemente, también Charbonnier, Silva y Roussel (2007) han desarrollado un nuevo instrumento de medida formado por cinco dimensiones, que recoge los recientes desarrollos teóricos en torno al concepto de ciudadanía organizacional.

Además de la evolución en la definiciones de los CCO y de las dimensiones a las que se reportan, la elasticidad del concepto es, en efecto, acentuada por la existencia de conceptos competitivos que hacen referencia a patrones de comportamiento a menudo muy similares (Borman y Motowidlo, 1997; Conway, 1999; Organ, 1997; Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006; Motowidlo, 2000; Spector y Fox, 2002), aunque sus fundamentos teóricos puedan ser diferentes: *comportamiento organizacional pro-social* (Brief y Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George y Bettenhausen, 1992; O'Reilly y Chatman, 1986), *espontaneidad organizacional* (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997), *desempeño contextual* (Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White y Dorsey, 1995; Motowidlo y Van Scotter, 1994), *comportamiento extra-rol* (Van Dyne y Cummings, 1990; Van Dyne, Cummings y McLean Parks, 1995), *movilización* (Tremblay y Wils, 2005), o *desempeño de ciudadanía* (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark y Drasgow, 2001; Coleman y Borman, 2000).

En definitiva, el examen de la literatura de los CCO pone en evidencia una ausencia de consenso, tanto en su base teórica como en su exploración empírica (Schwab, 1980; Van Dyne, Cummings y McLean Parks, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000).

Con el presente estudio pretendemos seguir una pista susceptible de cubrir, al menos parcialmente, una cierta carencia, consistente en considerar que los CCO podrían ser susceptibles de recibir el status de normas sociales. Nos basamos para ello en el hecho de que los CCO constituyen, en forma unánime, una de las dos dimensiones (junto con el desempeño en la tarea) que influyen sobre el juicio de los responsables jerárquicos tanto sobre el plano de la evaluación del desempeño de los subordinados (Allen y Rush, 1998; Borman, 1991; Borman y Motowidlo, 1993, 1997; MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991; Motowidlo y Van Scotter, 1994), en particular, en materia del factor altruismo (Podsakoff *et al.*, 2000), como sobre el plano de las consecuencias sobre dicha evaluación, cuestión que se traduce en las recompensas distribuidas (Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000) o en las promociones acordadas (Hui, Lam y

Law, 2000 ; Shore, Barksdale y Shore, 1995). Por ejemplo, Allen (2006) muestra que los empleados que adoptan los CCO (en especial, dentro de la organización) son mejor remunerados y obtienen mejores promociones que los otros (sobre todo, si se trata de empleados del sexo masculino).

### Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional como norma

El meta-análisis de Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume (2009), efectuado sobre 168 muestras independientes ( $N=51.235$  participantes), confirma que de manera generalizada los CCO contribuyen positivamente en la carrera de los individuos, con evaluaciones de competencia más elevadas por parte de sus superiores jerárquicos y concesión de mejores recompensas, e inclusive, de mejores recomendaciones respecto del monto de su sueldo o de su avance profesional. Esto significa que los empleados que exhiben estos CCO son más valorados por sus superiores jerárquicos. Tal valoración constituye uno de los criterios principales que permiten asignar a una conducta un carácter normativo (Dubois, 2002).

Nos preguntamos entonces, si es posible atribuir el carácter de norma social a cada una de las dimensiones de los CCO. Esta hipótesis es aún más probable respecto de algunas dimensiones de CCO estudiadas desde otros marcos teóricos (por ejemplo, en la investigación de los Cinco Grandes), donde este status normativo ha sido observado. Tal es el caso del altruismo y la cooperación, que parecen tener un parentesco con el factor “amabilidad” de los Cinco Grandes (Gangloff, 2003), e inclusive (en el marco de los estudios sobre la norma de obediencia: cf. Gangloff, 2011) el de la conformidad a las reglas y el del espíritu deportivo.

Recordemos, para comenzar, que la prueba del carácter normativo de una conducta necesita mínimamente de la verificación de la coexistencia, en el interior del colectivo examinado, de tres elementos: (1) la conducta debe ser valorada, lo cual significa que la norma debe ser objeto de prescripción; (2) tal conducta debe ser adoptada por los miembros del colectivo, lo cual remite al aspecto descriptivo de la norma; y (3) la valoración de esta conducta debe ser percibida por los miembros del colectivo.

Metodológicamente, el procedimiento a menudo seguido para verificar la presencia de estos elementos consiste en utilizar tres paradigmas (o sus derivados): el paradigma de los jueces o el paradigma del legislador (para el primer elemento), el paradigma de la auto-presentación bajo consigna neutra (para el segundo) y el paradigma de la auto-presentación bajo consignas sobre-normativa y contra-normativa (para el tercero).

Existen distintas modalidades de operacionalización del paradigma de los jueces. Una de ellas consiste en presentar a los evaluadores las respuestas opuestas que dos candidatos a un empleo han proporcionado en un

cuestionario; aquí los evaluadores deben indicar a cuál de los candidatos emplearían. Una variante (el paradigma del legislador) consiste en presentar a los evaluadores el mismo cuestionario que se utiliza dentro del paradigma de los jueces, pero totalmente vacío de respuestas; aquí los evaluadores deben escoger, para cada ítem, las respuestas que un candidato debería proporcionar, y cuáles debería evitar escoger, si quisiera ser empleado. El paradigma de la auto-presentación está basado en el mismo cuestionario, libre de toda respuesta, pero se dirige a los miembros del colectivo, también bajo distintas modalidades de aplicación. Así, por ejemplo, presentamos el cuestionario a los miembros del colectivo pidiéndoles que respondan lo más sinceramente posible (consigna neutra), o tratando de dar la mejor imagen posible de ellos mismos (consigna sobre-normativa) o, a la inversa, tratando de dar la peor imagen posible (consigna contra-normativa). Las respuestas proporcionadas a cada cuestionario son comparadas entre ellas y también respecto de aquellas sostenidas por la ley de los grandes números (es decir, que son comparadas con respecto a la media teórica)<sup>1</sup>.

Es a través de estos paradigmas que el énfasis de las explicaciones internas en materia de *locus* de control no se considera como un error de razonamiento, sino como una norma, la norma de la internalidad (Jellison y Green, 1981), norma a menudo entendida como la acentuación de las explicaciones internas en materia de atribución, esto es, al nivel de los comportamientos adoptados como propios (Beauvois y Le Poutier, 1986). Son estos mismos paradigmas los que han sido utilizados para poner en evidencia la normatividad de la creencia en un mundo justo (por ejemplo, Alves y Correia, 2008; Gangloff, 2008), de la motivación intrínseca (Levant-Bol y Moliner, 2010), de la consistencia (Channouf y Mangard, 1997), de la autosuficiencia (Dubois y Beauvois, 2005), etc. El presente estudio está basado sobre estos mismos paradigmas.

### Método

#### Población

Nuestra población estuvo constituida de 120 empleados contactados en sus lugares de trabajo en la Provincia de

1. Si la norma es efectivamente adoptada por el colectivo (criterio 2 de la existencia de una norma), las respuestas a la consigna neutra serán superiores a la media teórica. Si la valoración de la conducta es percibida por el colectivo (criterio 3 de la existencia de una norma), por un lado las respuestas a la consigna sobre-normativa serán superiores a la media teórica y las respuestas a la consigna contra-normativa serán inferiores a ella ; por otra parte, las respuestas a la consigna sobre-normativa serán superiores a las obtenidas bajo las consignas neutras y contra-normativa, al tiempo que las respuestas obtenidas en consigna contra-normativa serán inferiores a las obtenidas bajo consigna neutra.

Buenos Aires (Argentina) y seleccionados por el solo hecho de ser empleados del sector privado. 30 de ellos eran responsables jerárquicos (15 hombres con una media de edad de 40 años y 15 mujeres con una media de edad de 45 años). Los 90 restantes participantes eran empleados subordinados (45 hombres con una media de edad de 32 años y 45 mujeres con una media de edad de 31 años).

### Instrumento

Cada participante respondió individualmente, de forma voluntaria, al *Cuestionario de Ciudadanía Organizacional* de Charbonnier, Silva y Roussel (2007)<sup>2</sup>. El cuestionario está compuesto de 19 ítems y mide cinco dimensiones: Altruismo (cinco ítems), Lealtad (que remite al espíritu cívico de Podsakoff *et al.*, 1990; cuatro ítems), Conformidad a las reglas (cuatro ítems), Cooperación (cuatro ítems) y Espíritu deportivo (dos ítems) (ver anexo I).

Charbonnier *et al.* (2007) examinaron las cualidades psicométricas de su cuestionario sobre una población constituida por 111 empleados de diferentes actividades, siendo el 49'5% hombres y el 50'5% mujeres, con una edad promedio de 30'8 años y una antigüedad promedio en la empresa de 5'6 años.

Los cinco factores relevados explicaron un 65'78% de la varianza total, con un coeficiente *t* KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0'79 y un alfa de Cronbach de 0'85. Altruismo, Lealtad y Conformidad a las reglas presentan un alfa de (respectivamente) 0'85, 0'83 y 0'81, captando el 52% de la varianza explicada. Para el cuestionario inicial, el índice de fiabilidad de Cooperación (8% de la varianza total) y el de Espíritu Deportivo eran del 0'68. Charbonnier *et al.* (2007) propusieron a partir de estos resultados algunas modificaciones de los ítems de estos dos factores, que han sido tenidas en cuenta en la versión en español.

### Procedimiento

Este estudio, exploratorio y cuantitativo, está basado en un procedimiento desarrollado en dos etapas que han consistido en aplicar los dos principales paradigmas generalmente utilizados para poner en evidencia la normatividad de una conducta. Así, hemos utilizado el *paradigma del legislador* (Gangloff, 2008) para confrontar a los cuadros jerárquicos y, a continuación, confrontar a los empleados con el *paradigma de la auto-presentación* (Jellison y Green, 1981).

En el marco del paradigma del legislador, los cuadros han debido indicar, frente a cada ítem, si ellos apreciarían o

no que un empleado adoptase el comportamiento representado en el ítem. Los respondentes han escogido así, según un principio dicotómico: respuesta apreciada vs. respuesta no apreciada. La aproximación ha sido en consecuencia, puramente descriptiva.

Por el otro lado, los empleados han sido repartidos en tres grupos (con 15 hombres y 15 mujeres cada uno) y confrontados al paradigma de la auto-presentación. En otras palabras, ellos han debido responder a cada ítem del cuestionario siguiendo una consigna en particular: (1) bajo *consigna neutra* (primer grupo), es decir respondiendo con total sinceridad si ellos están acostumbrados o no a adoptar el comportamiento indicado en el ítem (respuesta por sí o por no); (2) bajo *consigna sobrenormativa* (segundo grupo), es decir respondiendo según lo que ellos interpretan que un empleado debería contestar para dar una buena imagen a su jefe (cada ítem era así, escogido o no escogido); (3) bajo *consigna contranormativa* (tercer grupo), es decir respondiendo según lo que ellos interpretan que un empleado debería contestar para dar una mala imagen a su jefe (nuevamente, cada ítem era escogido o no escogido). Para los empleados, la aproximación ha sido entonces cuasi-experimental, con la variable independiente «consigna» en tres modalidades.

### Procesamiento de las respuestas y modos de análisis

Las respuestas de los cuadros jerárquicos han sido codificadas como 1 (respuesta apreciada) o 0 (respuesta rechazada) para proceder luego al cálculo de medias (tanto globalmente como por dimensión) y de frecuencias. Seguidamente, se ha efectuado la comparación de las medias obtenidas con las medias teóricas (por ANOVAS a un factor y *t* de Student para grupos independientes), y la comparación de las frecuencias de respuestas positivas y de respuestas negativas (por Chi-cuadrado).

Las respuestas de los empleados han sido objeto de una codificación similar (de 1 o 0), continuando con el cálculo de medias (tanto globalmente como por dimensión) realizando luego la comparación (por ANOVAS a un factor y *t* de Student para grupos independientes) con las medias teóricas como así también interconsignas.

Los análisis estadísticos se han efectuado mediante el programa *IBM SPSS Statistics versión 22*.

### Hipótesis

Formulamos las siguientes hipótesis:

- H1. Los cuadros jerárquicos valoran mejor a los empleados que adoptan los comportamientos de ciudadanía organizacional.
- H2. Los empleados han integrado la prescripción normativa: declaran estar acostumbrados a adoptar estos comportamientos.

2. La versión original de este cuestionario, en francés, ha sido traducida al español por los autores de este trabajo, siendo luego objeto de una traducción inversa y de un pilotaje sobre una muestra de estudiantes argentinos.

- H3. Los empleados son conscientes de la valoración de los comportamientos de ciudadanía organizacional:
- H3a: para dar una buena imagen de sí mismos declaran adoptar estos comportamientos.
  - H3b: para dar una mala imagen de sí mismos declaran no adoptar estos comportamientos.
  - H3c: para dar una buena imagen de sí mismos declaran adoptar tales comportamientos más frecuentemente de lo que lo hacen en realidad.
  - H3d: para dar una mala imagen de sí mismos, declaran adoptar tales comportamientos menos frecuentemente que la hacen en realidad.
  - H3e: para dar una buena imagen de sí mismos declaran adoptar tales comportamientos mientras que para dar una mala imagen de sí mismos declaran no adoptarlos.

**Resultados**

**Valoración que los cuadros jerárquicos hacen de los CCO que adoptan sus empleados (H1)**

Se observa que cualquiera sea la dimensión considerada, y tanto en forma global como por género, los cuadros expresan sistemáticamente respuestas significativamente superiores a la media teórica. Esto significa que estos evalúan positivamente a los empleados susceptibles de dar pruebas de altruismo, lealtad, conformidad a las reglas, cooperación y espíritu deportivo.

La única diferencia entre hombres y mujeres que se constata se refiere a la Lealtad ( $F_{(1,28)} = 6.13, p = 0.02, h^2 = 0.18$ ): las mujeres se describen con más lealtad que los hombres. Por lo demás, no se constata ninguna otra

diferencia de género, ni sobre el plano de CCO en forma global ( $F_{(1,28)} = 2.21, p = 0.14, ns$ ), ni sobre ninguna de las otras cuatro dimensiones: Altruismo ( $F_{(1,28)} = 0.00, p = 1, ns$ ), Conformidad a las reglas ( $F_{(1,28)} = 0.48, p = 0.49, ns$ ), Cooperación ( $F_{(1,28)} = 2.17, p = 0.15, ns$ ), o Espíritu deportivo ( $F_{(1,28)} = 0.00, p = 1, ns$ ).

Asimismo, los datos muestran que, tanto globalmente como para cada una de las cinco dimensiones, las respuestas positivas son significativamente más frecuentes que las respuestas negativas, tanto para los hombres como para las mujeres con un ( $p = 0.00$ ). Cada una de las cinco dimensiones es, por tanto, objeto de valoración por parte de los cuadros jerárquicos (figura 1).

**Integración de la prescripción normativa por parte de los empleados (consigna neutra, H2)**

Habiendo solicitado a los empleados indicar si acostumbran adoptar comportamientos de ciudadanía organizacional, los hombres y las mujeres, tanto globalmente como por separado, han respondido significativamente en forma positiva (figura 2). Las únicas excepciones conciernen a la Lealtad y al Espíritu deportivo (aunque también, la Conformidad en el caso de los hombres), situándose no obstante, sobre el polo positivo. No se constata ninguna diferencia entre hombres y mujeres ni en el total ( $F_{(1,28)} = 0.39, p = 0.54, ns$ ), ni sobre ninguna de las cinco dimensiones: Altruismo ( $F_{(1,28)} = 0.07, p = 0.78, ns$ ), Lealtad ( $F_{(1,28)} = 0.00, p = 1, ns$ ), Conformidad a las reglas ( $F_{(1,28)} = 2.08, p = 0.16, ns$ ), Cooperación ( $F_{(1,28)} = 0.11, p = 0.74, ns$ ), o Espíritu deportivo ( $F_{(1,28)} = 0.04, p = 0.84, ns$ ).

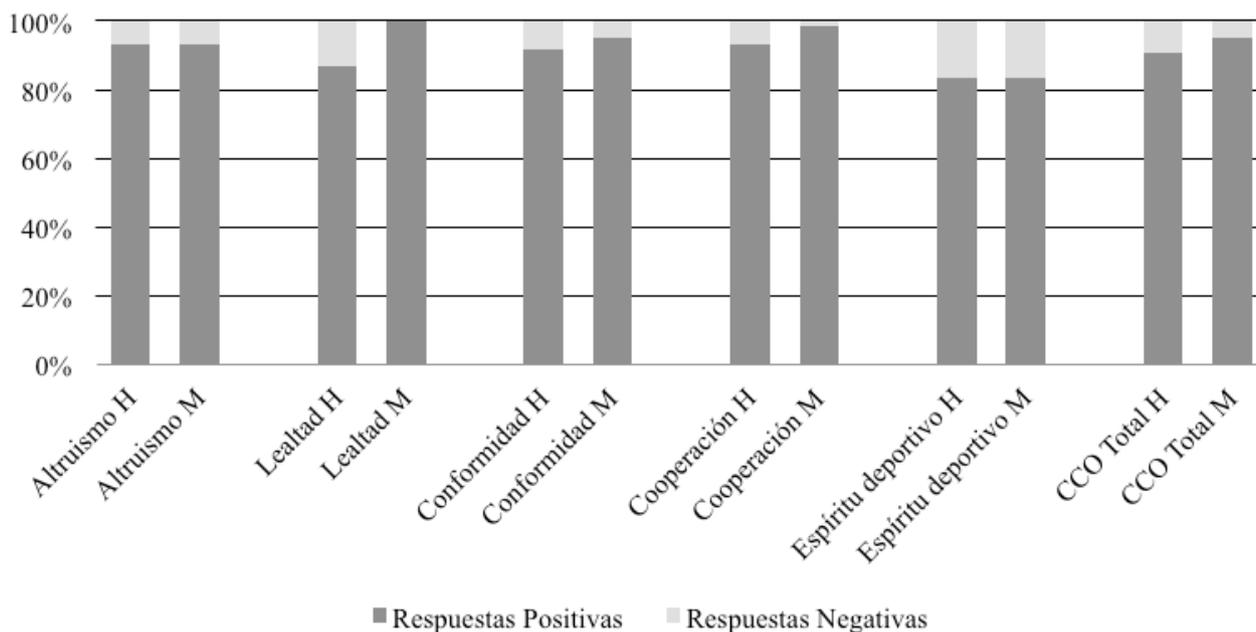


Figura 1. Respuestas positivas y negativas de los cuadros jerárquicos hombres (H) y mujeres (M) en la valoración de cada una de las dimensiones y en el total de los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO).

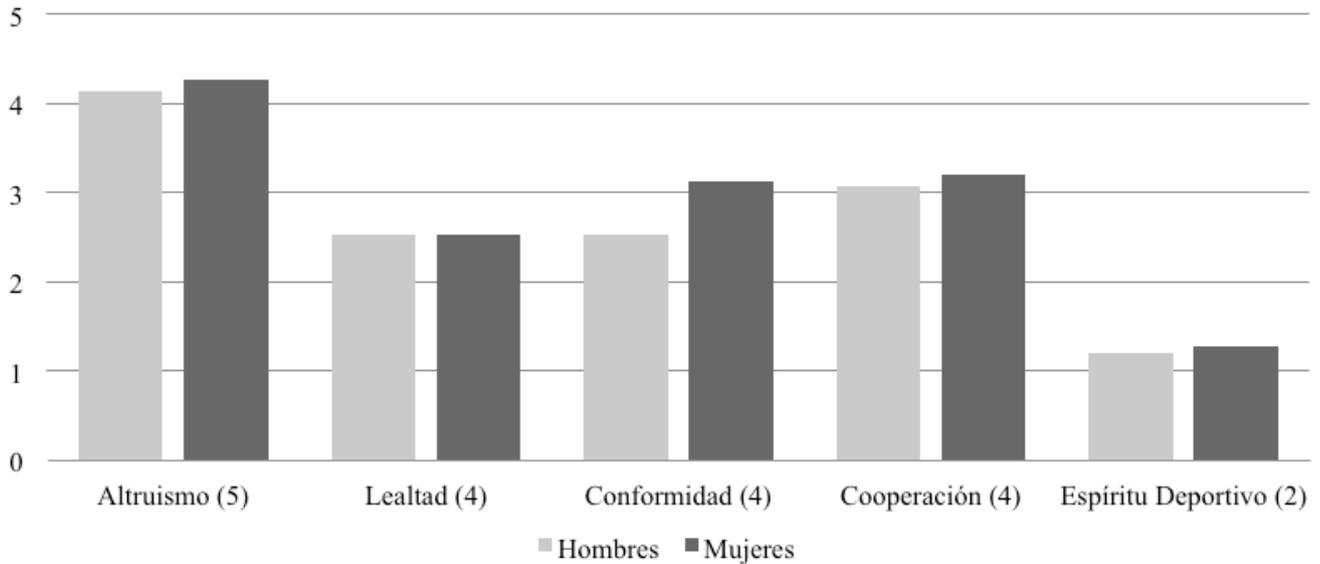


Figura 2. Diferencias entre hombres y mujeres en la valoración de los CCO por parte de los empleados en la condición de consigna neutra (interiorización de la prescripción normativa). Entre paréntesis, el valor máximo de cada dimensión.

**Los empleados con consigna sobre-normativa declaran adoptar los CCO (H3a)**

Habiendo solicitado a los empleados de responder intentando dar una buena imagen de sí mismos, tanto hombres como mujeres han proporcionado respuestas en idéntico sentido, constatándose de nuevo la presencia mayor de respuestas positivas por sobre las negativas (figura 3). Se registran diferencias entre hombres y mujeres en Altruismo ( $F_{(1,28)} = 9.94, p = 0.004, h^2 = 0.26$ ) y Conformidad a las reglas ( $F_{(1,28)} = 9.33, p = 0.005, h^2 = 0.25$ ), dando los hombres en ambos casos respuestas no tan intensamente positivas

como las mujeres. La diferencia en estas dos dimensiones conduce asimismo a una diferencia en el total de las CCO ( $F_{(1,28)} = 10.66, p = 0.004, h^2 = 0.26$ ). Sin embargo, hay que constatar que en Cooperación hombres y mujeres dan respuestas similares ( $F_{(1,28)} = 0.43, p = 0.51, ns$ ).

**Los empleados asocian la ausencia de CCO con mala imagen (consigna contra-normativa, H3b)**

Finalmente, habiendo solicitado a los empleados de responder intentando dar una mala imagen de sí mismos, tanto hombres como mujeres han proporcionado, ya sea

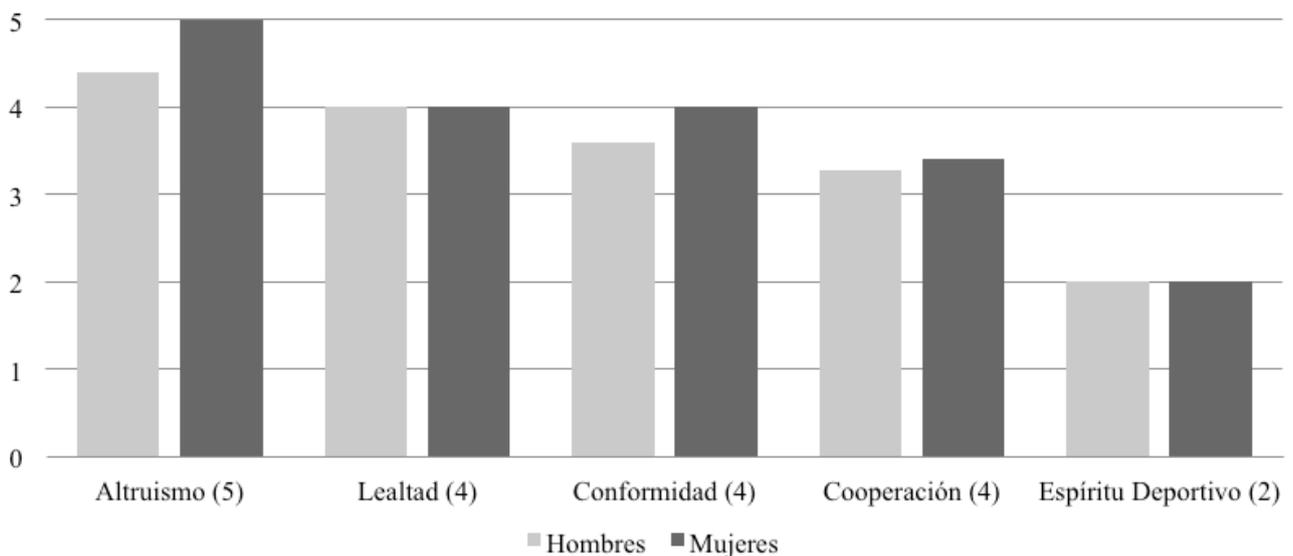


Figura 3. Diferencias entre hombres y mujeres en la valoración de los CCO por parte de los empleados en la condición de consigna sobre-normativa. Entre paréntesis, el valor máximo de cada dimensión.

globalmente como en forma separada, respuestas en idéntico sentido, constatándose una ventaja para las respuestas negativas en relación a las positivas (figura 4). Asimismo, se observan diferencias entre hombres y mujeres para los CCO considerados en forma global ( $F_{(1,28)} = 17'85, p = 0'00, h^2 = 0'38$ ), y más precisamente para el Altruismo ( $F_{(1,28)} = 9'73, p = 0'004, h^2 = 0'25$ ) y para la Cooperación ( $F_{(1,28)} = 21'00, p = 0'00, h^2 = 0'42$ ), donde las mujeres manifiestan más respuestas negativas que los hombres. No se registra ninguna diferencia para espíritu deportivo ( $F_{(1,28)} = 1'00, p = 0'32, ns$ ).

**Comparación entre grupos en función de la consigna neutra, sobre-normativa o contra-normativa**

Para el total de los empleados se obtienen respuestas más frecuentemente positivas bajo consigna sobre-normativa que bajo consigna neutra (H3c), tanto para los CCO considerados globalmente ( $F_{(1,58)} = 26,25, p = 0'000, h^2 = 0'312$ ), como para la Lealtad ( $F_{(1,58)} = 26'18, p = 0'000, h^2 = 0'311$ ), la Conformidad a las reglas ( $F_{(1,58)} = 18'07, p = 0'000, h^2 = 0'238$ ) y el Espíritu deportivo ( $F_{(1,58)} = 21'88, p = 0'000, h^2 = 0'274$ ).

Solo en Altruismo y la Cooperación no aparecen diferencias significativas ( $F_{(1,58)} = 3'68, p = 0'06, ns$  y  $F_{(1,58)} = 0'826, p = 0'367, ns$ , respectivamente) (figura 5).

Los empleados dan respuestas más positivas bajo consigna neutra que bajo consigna contranormativa (H3d), tanto para los CCO considerados globalmente ( $F_{(1,58)} = 273'95, p = 0'000, h^2 = 0'825$ ), como para cada una de las cinco dimensiones: Altruismo ( $F_{(1,58)} = 115'31, p = 0'000, h^2 = 0'665$ ), Lealtad ( $F_{(1,58)} = 78'12, p = 0'000, h^2 = 0'574$ ), Conformidad a las reglas ( $F_{(1,58)} = 173'8, p = 0'000, h^2 = 0'75$ ), Cooperación ( $F_{(1,58)} = 175'62, p = 0'000, h^2 = 0'75$ ) y Espíritu deportivo ( $F_{(1,58)} = 51'48, p = 0'000, h^2 = 0'47$ ) (ver figura 5).

Continuando con la figura 5, los datos globales de los empleados muestran la enorme diferencia de respuestas entre las consignas sobre-normativa y contranormativa, que tiene valor de 0 en tres de las cinco dimensiones (H3e). Así, las diferencias son estadísticamente significativas tanto para



Figura 4. Diferencias entre hombres y mujeres en la valoración de los CCO por parte de los empleados en la condición de consigna contra-normativa. Entre paréntesis, el valor máximo de cada dimensión.

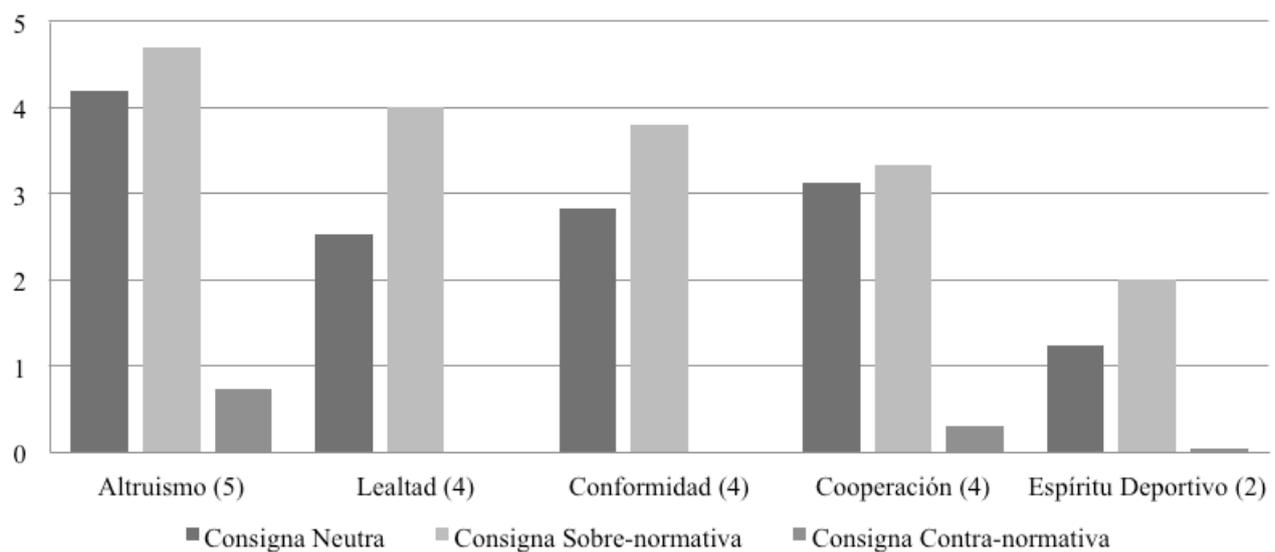


Figura 5. Contraste entre grupos de empleados (hombres y mujeres), en función del tipo de consigna recibida, en la valoración de los diferentes CCO. Entre paréntesis, el valor máximo de cada dimensión.

los CCO considerados globalmente ( $F_{(1,58)} = 2600'94, p = 0'000, h^2 = 0'978$ ), como para sus distintas dimensiones.

## Discusión y conclusión

La literatura no siempre es unánime sobre el número de dimensiones que caracterizan a los CCO (así, por ejemplo, ciertos investigadores proponen un número limitado de dimensiones pero con varias sub-dimensiones en cada una de ellas, mientras que otros prefieren un número más importante de dimensiones dotadas cada una de una débil extensión). Más globalmente, como hemos mencionado en la introducción, tampoco existe unanimidad sobre qué son los CCO y es por ello que hemos seguido una pista que permita arrojar algo de luz sobre esta carencia. En este sentido, hemos partido del hecho de que en torno a los CCO existe un cierto consenso respecto del hecho de que estos representan (junto con el desempeño en la tarea) uno de los dos criterios en que los responsables jerárquicos se basan para evaluar a sus subordinados y generar consecuencias en términos de refuerzos (positivos o negativos) a distribuir entre los mismos.

La valoración de los CCO permite plantear la hipótesis de que estos comportamientos podrían verse como normas sociales, hipótesis que parece fortalecerse por el hecho de que ciertas dimensiones de los CCO, como el altruismo o la cooperación, poseen un fuerte parentesco con factores que han sido categorizados como normativos.

Así, a partir de la utilización de los principales paradigmas presentados en la literatura para poner en evidencia la existencia de tales normas, hemos podido verificar que las diferentes dimensiones habitualmente consideradas como constitutivas de comportamientos de ciudadanía organizacional correspondían, efectivamente, a normas sociales. Nuestros resultados indican que, tanto a nivel global, como para cada una de las dimensiones examinadas, los cuadros jerárquicos valorizan de manera significativa las conductas de ciudadanía presentadas, cualquiera sea su género (hipótesis 1).

Asimismo, y en relación a nuestra segunda hipótesis, se observa que los empleados acostumbra adoptar espontáneamente estas conductas<sup>3</sup>, lo cual significa que han integrado la prescripción normativa y que la característica descriptiva de la norma es efectiva, sin ninguna diferencia entre hombres y mujeres. Es finalmente observado que los empleados son conscientes de la valorización de los CCO. Esta clarividencia se confirma en las respuestas frecuentemente más positivas obtenidas bajo la consigna de dar una buena imagen, y más aún en el caso de las mujeres (hipótesis 3a) y más frecuentemente negativas en el caso

inverso, también más pronunciadas en el caso de las mujeres (hipótesis 3b), lo que viene a dar cuenta de que las mujeres se manifiestan más clarividentes que los hombres. Esta clarividencia es confirmada al comparar las respuestas obtenidas bajo consigna sobrenormativa en comparación con la consigna neutra (hipótesis 3c), con su correlato negativo respecto de la mayor producción de respuestas negativas en consigna contranormativa respecto de la consigna neutra (hipótesis 3d) y finalmente confirmada por las diferencias significativas obtenidas entre las consignas extremas: sobrenormativa y contranormativa (hipótesis 3e).

Este hallazgo corrobora los resultados de Hui *et al.* (2000) que muestran que se producen más comportamientos de CCO por parte de los empleados cuando estos perciben que tales conductas serán valorizadas (por ejemplo, para obtener una promoción). Ahora bien, si desde una primera mirada, es posible coincidir en el valor positivo otorgado a los CCO, su carácter instrumental puede conducir a limitar el entusiasmo excesivo, invitando a preguntarse si, en ausencia de refuerzos positivos por parte de la jerarquía, los empleados continuarán adoptando conductas altruistas. En efecto, paralelamente a la manifestación frecuente de tales conductas, por aquellos que esperan obtener una promoción, Hui *et al.* (2000) observan una caída de los CCO para aquellos que no están convocados a obtenerla (con el consiguiente abandono en la creencia en esta valoración) o una vez que la promoción ha sido obtenida. Con todo, debe tenerse en cuenta que tanto en el presente estudio como en el de Hui *et al.*, la observación de las conductas es indirecta, por auto-declaración y, como es sabido, declarar adoptar un comportamiento no necesariamente se corresponde con su adopción efectiva. Por tanto, es necesario realizar estudios complementarios, a efectos de verificar el carácter efectivo de esos comportamientos altruistas.

Uno de los límites del presente estudio es, evidentemente, la operacionalización de nuestra variable, medida aquí a partir del empleo del cuestionario de Charbonnier *et al.* (2007), entre otras elecciones posibles. No obstante, es importante decir que las cualidades métricas de tal instrumento resultan convenientes, y que la mayor parte de las dimensiones utilizadas corresponden a aquellas más evocadas por la literatura. Por otro lado, aunque ciertas dimensiones no están integradas dentro del instrumento (como el Espíritu Concienzudo), parece legítimo considerar que ellos conducirían a efectos similares (Gangloff, 2003, ha constatado que el factor "Conciencia" de los Cinco Grandes, que corresponde a la dimensión "Espíritu Concienzudo" de la ciudadanía organizacional, es socialmente valorizado). Este límite eventual, que proviene de la conceptualización todavía confusa de la que es objeto la ciudadanía organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000), puede conducir a interrogarse acerca de los componentes y límites del concepto, como también a preguntarse si es posible arribar a un consenso estable en este sentido. Otro límite, resultado de las características de

3. Para la Lealtad y el Espíritu deportivo, las diferencias con la media teórica son no significativas, pero los resultados van en el mismo sentido que el de las otras dimensiones.

nuestros participantes, radica en la generalización de los resultados: hemos interrogado a empleados argentinos y no podemos afirmar que los resultados que hemos obtenido no puedan ser diferentes en una población de otra cultura (más globalmente, sabemos que otras variables pueden afectar la normatividad de una conducta: ver por ejemplo, Ehrhart y Naumann, 2004). Este límite, no obstante, es aplicable a todos los estudios en ciencias humanas. Por otro lado, las normas sociales varían según los grupos, con lo cual, la eventual no confirmación de la normatividad de los CCO dentro de un grupo no permitiría poner en cuestión la confirmación observada en el presente estudio.

Los cambios a los que se enfrentan las organizaciones como consecuencia de la globalización y el aumento de la competencia, las conducen a priorizar el rendimiento y la flexibilidad, extendiendo sus exigencias a nivel individual, renovando así sus dispositivos de evaluación del personal (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard y Roussel, 2006). Esto significa que las competencias buscadas tendrán más que ver con la adaptabilidad en un ambiente imprevisible, donde trazar los contornos de esta adaptabilidad será muy difícil.

Los trabajos de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge y Borman, 2002) sobre el desarrollo adaptativo (que se deriva de la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas exigencias de un empleo) se inscriben dentro de esta evolución. Este desarrollo estaría así sostenido por una competencia adaptativa compuesta por ocho factores, que apuntan a distintos tipos de adaptabilidad. Por ejemplo, la adaptabilidad interpersonal (ser capaz de trabajar en nuevos equipos, con nuevos colegas, clientes, proveedores, etc.); la adaptabilidad cultural (ser capaz de trabajar eficazmente en contextos culturales diferentes); la adaptabilidad psíquica (ser capaz de trabajar en ambientes variados y difíciles, resolver situaciones de trabajo inciertas e imprevisibles); etc. Tal situación introduce una primera cuestión, que es saber si una competencia de carácter evolutivo como esta (validada por Gangloff y Pasquier, 2011) es verificablemente susceptible de ser traducida por un concepto que no tenga este mismo carácter.

Nos hemos referido ya a una literatura que realiza una diferenciación inicial entre comportamientos intra y extra-rol que está ahora siendo puesta en cuestión, y hemos señalado que la característica principal de los CCO es su dimensión transversal en distintos empleos. Una segunda cuestión (o inquietud) que surge de tal constatación conduce a la posible superposición (tanto en el plano terminológico como en el interdisciplinario) de los CCO con las ciencias de la educación, en especial, sobre las “competencias genéricas” o “competencias transversales”. El examen de esta superposición parece pertinente, más si se considera que todo comportamiento, cualquiera sea, resulta de la actualización de un cierto número de competencias, y que

son estas mismas competencias, las que se traducen en términos de saber, saber-hacer y saber-ser, y que constituyen -más allá de los comportamientos-, el objeto principal de toda actividad de gestión de recursos humanos. Por otra parte, a nivel aplicado, si se comprenden los beneficios que una organización puede obtener del hecho de que sus empleados den prueba de sus CCO y que en consecuencia, ésta tiene interés en reforzar estos comportamientos (Katz y Katz, 1966) y participar en la difusión de una concepción normativa de estas dimensiones, y si además, se entiende que algunos empleados pueden beneficiarse de la ayuda dada por sus colegas que exhiben tal comportamiento, la situación es mucho más ambigua para estos últimos. Estos son susceptibles, como hemos subrayado, de obtener ciertas gratificaciones por parte de sus superiores jerárquicos, pero ¿a qué precio? La revisión de la literatura de Bolino, Klotz, Turnley y Harvey (2013) pone claramente en evidencia que los CCO no son sistemáticamente beneficiosos para los individuos que los adoptan, pudiendo conducir al agotamiento, al stress, o a dificultades para conciliar la vida laboral con la familiar.

## Referencias

- Allen, T.D. (2006). Rewarding Good Citizens: The Relationship between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 120-143.
- Allen, T.D. y Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83* (2), 247-260.
- Alves, H. y Correia, I. (2008). On the normativity of expressing the belief in a just world: Empirical evidence. *Social Justice Research, 21*, 106-118 [doi : 10.1007/s11211-007-0060-x].
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal, 26* (4), 587-595.
- Beauvois, J.L. y Le Poutier, F. (1986). Norme d’internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie Française, 31* (2), 100-108.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H. y Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 542-559 [doi: 10.1002/job.1847].
- Borman, C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational*

- Psychology, Vol. 2 (2<sup>nd</sup> Ed.)* (pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science, 13* (6), 238-241.
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S. y Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology, 86* (5), 965-973.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*, 99-109.
- Borman, W.C., White, L.A. y Dorsey, D.W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*, 168-177.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role behaviors. *Journal of Business Psychology, 25* (1), 119-130 [doi:10.1007/s10869-009-9134-0].
- Brief, A.P. y Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11* (4), 710-725.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Dirs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 (2<sup>nd</sup> Ed.)* (pp. 687-732). Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Sager, C.E. (1992). A theory of performance. En N. Schmitt y W.C. Borman. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Channouf, A. y Mangard, C. (1997). Les aspects socio-normatifs de la consistance cognitive. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 36*, 28-45.
- Charbonnier, A., Silva, C.A. y Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. *XVIIIème congrès de l'AGRH* (septiembre). Universidad de Friburgo.
- Charles-Pauvers, B., Commereiras, N., Peyrat-Guillard, D. y Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. *Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, 436* (06-9), (56 págs.).
- Coleman, V.I. y Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10* (1), 25-44.
- Convay, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84* (1), 3-13.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S. y Tetrick, L.E. (2004). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Dubois, N. (2002). Autour de la norme sociale. *Les cahiers psychologie politique, 2* [http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1640].
- Dubois, N. y Beauvois, J.L. (2005). Normativeness and individualism. *European Journal of Social Psychology, 35* (1), 13-146 [doi : 10.1002.ejsp.236].
- Ehrhart, M.G. y Naumann, S.E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology, 89*, 960-974 [doi :10.1037/0021-9010.89.6.960].
- Farh, J.L., Earley, P.C. y Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42* (3), 421-444.
- Gangloff, B. (2003). D'une nature personnalologique à une nature normative des 5 facteurs du Big Five. *Les Cahiers de Psychologie Politique, 4* [http://www.cahierspsypol.fr].
- Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: An study on recruiters. *Actes de la 5<sup>th</sup> International Conference of Applied Psychology* (pp. 219-228). Timisoara, Rumania : Editura Eurobit.
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. En S. Labeiron (Ed.), *Psychologie et recrutement* (pp. 177-197). Bruselas: De Boeck.
- Gangloff, B. (2012). Niveau d'allégeance exprimé de manière spontanée et selon le paradigme du moi idéal : effets du genre et du statut. En S. Pohl, P. Desrumaux y A.M. Vonthron (Eds.), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail* (pp. 13-23). Paris: L'Harmattan.
- Gangloff, B. y Pasquier, D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité : mythes et réalité*. Paris: L'Harmattan.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107-116.
- George, J.M. (1991). State of trait: Effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 76*, 299-307.
- George, J.M. y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover. A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.

- George, J.M. y Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- George, J.M. y Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity, a preliminary statement. *American Sociology Review*, 12 (2), 161-178.
- Graham, P.S. (Ed.). (1986), *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hui, C., Lam, S.S.K. y Law, K.K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 822-828.
- Hsiung, H.H. (2008). A Comparison of Affiliative Organizational Citizenship Behavior and Challenging Organizational Citizenship Behavior. *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*.
- Jellison, J.M. y Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (4), 643-649.
- Kayaalp, A. (2013). *Reciprocation or obligation: Understanding in-role and extra-role organizational citizenship behaviors*. Tesis de Doctorado en Psicología. Bruselas: Université Libre de Bruxelles.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Kwantes, C.T., Karam, C.M., Kuo, B.C.H. y Towson, S. (2008). Organizational citizenship behaviours: The influence of culture. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 229-243 [doi: 10.1016/j.ijintrel.2008.01.007].
- Leung, A.S. (2008). Matching Ethical Work Climate to In-Role and Extra-Role Behaviours in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79 (1-2), 43-55 [doi:10.1007/s10551-007-9392-6].
- Levant-Bol, L. y Moliner, P. (2010). La norme de motivation intrinsèque dans la représentation sociale des études. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39 (4), 461-483 [doi : 10.4000/osp.2916].
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Meyer, M. y Ohana, M. (2007). Les entreprises sociales dans le monde marchand, à la recherche d'un management efficace des Hommes. *Management et Avenir*, 11, 187-202.
- Moorman, R.H. y Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 115-126.
- Motowidlo S.J. y Schmitt, M.J. (1999). Performance Assessment in Unique Jobs. En D.R. Ilgen y D.P. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S.J. y Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1977). Are appraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12 (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct dean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. y 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.

- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141 [doi: 10.1037/a0013079].
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. y Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Hedge, J.W. y Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability, *Human Performance*, 15, 299-323.
- Py, J. y Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance: leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. En J.L. Beauvois, R.V. Joule y J.M. Monteil (Eds.), *Perpectives cognitives et conduites sociales*, Vol. 3. (pp. 167-193). Cousset: Del Val.
- Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2. (pp. 3-43). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Shore, L.M., Barksdale, K. y Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1593-1615.
- Smith, C.A., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Spector, P.E. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior - some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W., ZaborilaDumitru, C. y Sava, F.A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17 (3), 188-207 [doi.org/10.1108/13620431211241054].
- Tremblay, M. y Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Revue Internationale de Gestion*, 30 (2), 37-49.
- Van Dyne, L. y Cummings, L.L. (1990). Extra-role behaviors: The need for construct and definitional clarity. *Annual Meeting of the Academy of Management*. San Francisco (agosto).
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J.R. y Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S.J. y Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, , 601-617.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4 (1), 23-27.

## *Anexo I*

# *Ítems del Cuestionario de Ciudadanía Organizacional*

### **Altruismo**

1. Ayudo espontáneamente a los compañeros que tienen una fuerte carga de trabajo.
2. Estoy atento al bienestar de mis compañeros.
3. Me tomo el tiempo de ayudar a un compañero que tiene dificultades en su trabajo.
4. Me tomo el tiempo de escuchar a un compañero en problemas.
5. Animo frecuentemente a mis compañeros en los momentos difíciles.

### **Lealtad**

6. Fuera de la empresa, alabo muy frecuentemente la calidad de nuestros productos/servicios.
7. Hablo bien de mi empresa en mi entorno.
8. Defiendo a la empresa cuando los empleados u otras personas externas la critican.
9. Adhiero fuertemente a los objetivos de la organización y los sostengo fuertemente.

### **Conformidad a las reglas**

10. Respeto realmente las reglas de trabajo y las instrucciones que me son dadas.
11. Siempre termino el trabajo que tengo que hacer, dentro de los tiempos asignados.
12. Respeto siempre las reglas y procedimientos de la empresa.
13. Aún sin estar controlado, sigo todas las reglas y procedimientos de la empresa.

### **Cooperación**

14. Comparto mucha información con mis colegas de trabajo.
15. Me cuesta trabajar en equipo.
16. Me ofrezco para realizar un trabajo en equipo.
17. Me implico fuertemente en las actividades de equipo (grupos de proyectos, reuniones de equipo, etc.).

### **Espíritu deportivo**

18. Raramente me quejo de mis condiciones de trabajo.
19. Tolero las restricciones de la organización interna sin quejarme.