



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2016/2017

LA IMPORTANCIA DEL ALTRUISMO DENTRO DE LOS
COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA: UNA APLICACIÓN
PRÁCTICA

THE IMPORTANCE OF ALTRUISM IN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIORS: A PRACTICAL APPLICATION

Realizado por la alumna D^a Cristina González Quintana

Tutelado por la Profesora D^a María F. Muñoz Doyague

León, a 3 de julio de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
OBJETO DEL TRABAJO	5
METODOLOGÍA.....	6
1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	8
1.1. Individuos	8
1.2. Grupos.....	10
1.3. Organización	11
1.4. Un modelo de comportamiento organizacional	12
2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA	15
2.1. Marco teórico	15
2.1.1. Conceptos relacionados.....	16
2.2. Tipos y clasificación.....	18
2.2.1. Dimensiones	18
2.2.2. Agrupación.....	21
3. EFECTOS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA	24
4. PREDICTORES DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA	28
5. ALTRUISMO	33
5.1. Antecedentes	34
5.2. En busca de consecuencias	36
6. UN PEQUEÑO ESTUDIO DE CASO	38
6.1. Diseño de la investigación	38
6.2. Observación	39
6.3. Percepciones del gerente.....	39
6.4. Cuestionarios.....	40
6.4.1. Cuestionario sobre el establecimiento de metas	40
6.4.2. Cuestionario sobre inteligencia emocional	43
6.5. Interpretación de resultados	46
7. CONCLUSIONES ALCANZADAS	47

BIBLIOGRAFÍA	52
--------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Cuestionario de establecimiento de metas y resultados recogidos.....	41
Tabla 6.2. Cuestionario sobre inteligencia emocional y resultados recogidos.....	43
Tabla 6.3. Puntuaciones e interpretación del cuestionario sobre inteligencia emocional.....	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Cuadro resumen de las dimensiones de los OCB.....	22
Cuadro 3.1. Efectos de los OCB y motivos.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Relaciones entre las variables del comportamiento individual.....	9
Figura 1.2. Modelo de comportamiento organizacional.....	13
Figura 4.1. Antecedentes de los OCB según Smith, Organ y Near.....	29
Figura 4.2. Modelo de antecedentes de Van Dyne, Graham y Dienesch.....	30
Figura 5.1. Antecedentes del altruismo.....	35

RESUMEN

El estudio del comportamiento organizacional se trata de una disciplina compleja, que precisa del análisis de las conductas de los individuos, de los grupos y finalmente de la organización como un todo. Variables como la personalidad, el estilo de liderazgo o la cultura organizacional influyen sobre el comportamiento. Dentro de la organización, los individuos además de actuar de acuerdo a las exigencias de su rol, desarrollan de forma discrecional un tipo de conductas por las que no son remunerados. Es el caso de obrar de forma altruista, mantener la lealtad a la organización u ofrecerse voluntariamente para tareas no definidas en el puesto. Estos son los denominados comportamientos de ciudadanía organizativa, que posibilitan el buen funcionamiento de la organización. Este trabajo revisa la literatura sobre estos comportamientos en cuanto a los tipos, los antecedentes y las consecuencias, profundizando en la dimensión altruista del término. De cara a conocer su aplicación práctica y de apoyar la revisión de la literatura, se presenta un estudio de caso a título ilustrativo, el cual puso de manifiesto la existencia de estas conductas y de su importancia para el éxito de la empresa.

Palabras clave: Comportamientos de ciudadanía organizativa, liderazgo, altruismo, dimensiones, antecedentes.

ABSTRACT

The study of organizational behavior is a complex discipline, which requires the analysis of the behaviors of individuals, groups and finally the organization as a whole. Variables such as personality, leadership styles or organizational culture, influence behaviors. Within the organization, individuals, in addition to behaving according to the demands of their role, develop a discretionary behaviors for which they are not remunerated. This is the case of acting altruistically, maintaining loyalty to the organization, or volunteering for tasks not defined in the role. These are the so-called organizational citizenship behaviors, which promotes the good functioning of the organization. This paper reviews the literature on these behaviors in terms of types, antecedents and consequences, delving into the altruistic dimension. In order to know its practical application and supporting the review, a case study is presented for illustrative purposes, which showed the existence of these behaviors and their importance for the company success.

Keywords: Organizational citizenship behavior, leadership, altruism, dimensions, antecedents.

INTRODUCCIÓN

El ser humano ha sido mundialmente estudiado durante siglos, desde los antiguos filósofos griegos, pasando por infinidad de escuelas de pensamiento, hasta nuestros días. Quizás esté en la propia naturaleza humana la de tratar de comprenderse, ya que la extensa literatura sobre el ser humano ha sentado bases para múltiples campos de conocimiento. Su comportamiento en la sociedad sigue siendo a día de hoy uno de los aspectos que, incluso a nivel individual, continúa lleno de incógnitas. Por tanto, nosotros mismos, en nuestro afán por comprendernos, hemos tratado a lo largo de la historia de buscar un paradigma de nuestra conducta y nuestros comportamientos. Según Ritzer (1993), la extensa cantidad de teorías sociológicas ha llevado a numerosos autores a aseverar que la sociología es una ciencia multiparadigmática. Ritzer (1993) divide estos paradigmas en: (1) el paradigma de los hechos sociales, (2) el paradigma de la definición social y (3) el de la conducta social. Es aquí, en este tercer paradigma, el de la conducta, en donde se va a centrar el presente trabajo.

Mientras que la psicología se entiende como el estudio científico de la conducta individual en general, la llamada Psicología del Trabajo y las Organizaciones va más allá, ya que se ocupa de una conducta específica: la conducta en el trabajo (Rodríguez Fernández, 1998). No es de extrañar que el ámbito laboral haya sido objeto de estudio por parte de cientos de psicólogos, sociólogos e investigadores, ya que se trata de una parte crucial de nuestras vidas. Siguiendo de nuevo a Rodríguez Fernández (1998), se puede definir a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como aquella encargada de “estudiar al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo” (Rodríguez Fernández, 1998, p. 23). Dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones se encuentran varias subespecialidades (Rodríguez Fernández, 1998). Una de ellas es la Conducta Organizacional, que se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas (Lorsch, 1986). Está, por tanto, vinculada con aspectos relativos a las influencias sociales y de grupo. Pese a tratarse de un campo de estudio de las organizaciones, esta disciplina tiene un fuerte componente social, y son cuantiosas las teorías que han intentado explicar el comportamiento del individuo en el seno de su trabajo.

Decía Karl Marx que el trabajo está en la naturaleza humana y que, si es libre, se trata de una actividad vital (Marx y Engels, 1994). Y es que al tratarse, con frecuencia,

del punto principal de la vida de una persona, la gente busca la autosatisfacción y la realización personal a través de su trabajo (Stanton, 1983). No obstante, parecen existir un tipo de conductas que los individuos obran dentro de la organización de forma desinteresada y sin ser remunerados por ello. Estos son los comportamientos de ciudadanía organizativa, los cuales incluyen, por ejemplo, aquellas conductas altruistas que los empleados tienen con los compañeros de trabajo y con el conjunto de la organización. Desde que se popularizase el término con el trabajo de Organ (1988), los comportamientos de ciudadanía organizativa han despertado un gran interés más allá del campo del comportamiento organizacional en disciplinas como la administración de recursos humanos, el derecho industrial y laboral, la gestión estratégica o la psicología militar (Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach, 2000). Esta creciente importancia ha llevado a los académicos a interesarse en el estudio de sus causas y consecuencias, resultando a día de hoy un campo muy complejo y abierto. Y es que, como han señalado muchos autores, se trata de una disciplina multidimensional (López-Domínguez, 2012), ya que las personas somos complejas, y por ello así deben ser formuladas las teorías que expliquen nuestros actos (Robbins, 2004).

OBJETO DEL TRABAJO

Para señalar un objetivo clave, importante y sobre el cual reposan todos los demás, bastaría con señalar un afán por ahondar en los comportamientos ciudadanos que nacen en el seno de una organización. Por tanto, este interés en profundizar en los comportamientos de ciudadanía organizativa, y con más detalle en los de tipo altruista, podría considerarse el objeto del trabajo.

Una vez establecido el eje central del trabajo, es necesaria la definición de otros objetivos más específicos. Esto lleva de manera inequívoca al análisis las posibles causas y consecuencias de este tipo de comportamientos. Con todo esto se pretende compilar, analizar y arrojar la información académica existente más relevante del tema.

Con base en la recopilación e investigación de la literatura existente, este trabajo tiene adicionalmente un propósito de carácter práctico consistente en ilustrar todo el marco teórico de los comportamientos de ciudadanía organizativa mediante un estudio de caso. El objetivo es pues, a través de la observación y de la recopilación de datos, apoyar la revisión de la literatura ilustrando de forma práctica las correlaciones y/o causales existentes.

METODOLOGÍA

A fin de lograr los objetivos previstos en la realización del presente trabajo, se han empleado varios métodos. Para enmarcar el objeto del trabajo y dar al lector un marco teórico necesario para la comprensión del hecho estudiado, se ha realizado una revisión de la literatura acerca del comportamiento organizacional. Con ello, se ha confeccionado y simplificado un modelo explicativo de la conducta en la organización que aúna los aspectos más consensuados entre los autores.

Una vez desarrollado un modelo simple sobre el comportamiento organizacional, a fin de profundizar en los comportamientos de ciudadanía organizativa, también se ha procedido a la exhaustiva lectura sobre la literatura existente acerca del tema. Para ello, se han consultado los estudios y artículos de los autores más influyentes en este campo en prestigiosas revistas académicas, de entre las cuales son destacables *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal* y *The Journal of Social Psychology*. La metodología en este punto es la lectura crítica e interpretación de la literatura sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa de cara a su comprensión y clasificación, así como el estudio de sus causas (predictores) y consecuencias (efectos).

Enmarcados teóricamente los comportamientos de ciudadanía organizativa, se ha profundizado en la dimensión altruista de dicho constructo. Debido a las distintas concepciones del término, se han descrito las diferencias y semejanzas, para una mejor comprensión de dicho concepto, mediante una revisión de la literatura académica, destacando la lectura de los estudios y publicaciones en revistas académicas como las anteriormente mencionadas. En esta revisión, se han examinado los estudios sobre sus antecedentes así como sus consecuencias o efectos en la organización, y de forma crítica se han consultado otras teorías que pueden resultar de relevancia y que no han sido relacionadas con los comportamientos de ciudadanía de forma explícita.

Para la observación práctica del marco teórico de los comportamientos de ciudadanía organizativa, y a título meramente ilustrativo, se ha elegido la metodología de estudio de caso. Para ello se llevó a cabo una observación directa de los comportamientos de las empleadas de una microempresa durante cuatro meses. Mediante la recogida de datos cualitativos, una vez finalizado el período de observación, se procedió a su contraste mediante dos técnicas: En primer lugar se confeccionó y se llevó a cabo una entrevista con la gerente, a quien se le plantearon

cuestiones acerca del clima laboral, motivación y satisfacción de sus subordinadas, comunicación y comportamientos altruistas. En segundo lugar, a las empleadas les fueron presentados dos pequeños cuestionarios de cara a contrastar las observaciones y encontrar evidencias de lo expuesto en la revisión.

El trabajo finaliza con la exposición de las conclusiones extraídas, tanto a nivel teórico como práctico, de la revisión de la literatura así como de la observación práctica de los comportamientos de ciudadanía organizativa.

1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional son aquellos “actos y actitudes de las personas en las organizaciones” (Gordon, 1997, p. 3). Sin embargo, es más común aludir al término cuando desea hablar del estudio de dichos actos y actitudes. Así, puede definirse el comportamiento organizativo como el “campo de estudio que busca comprender, explicar, predecir y cambiar el comportamiento humano dentro del contexto de la organización” (J. A. Wagner y Hollenbeck, 2004, p. 5). Se trata, entonces, de una ciencia aplicada del comportamiento que ha bebido de las aportaciones de distintas disciplinas conductuales, a saber: (1) la psicología, (2) la sociología, (3) la psicología social, (4) la antropología y (5) la ciencia política. Todas ellas han ofrecido aportaciones, ya sea en el plano del análisis individual, grupal o estructural, que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional (Robbins, 2004).

Son estos tres niveles de análisis (individual, grupos y organización) los que Wagner y Hollenbeck (2004) clasifican en microorganizativo, mesoorganizativo y macroorganizativo. Según Hellriegel y Slocum (2004) existen relaciones dinámicas entre las variables de cada uno de estos tres componentes. A fin de establecer un modelo explicativo del comportamiento organizacional, se van a exponer las variables independientes, en cada uno de los niveles, necesarias para explicar el comportamiento organizacional.

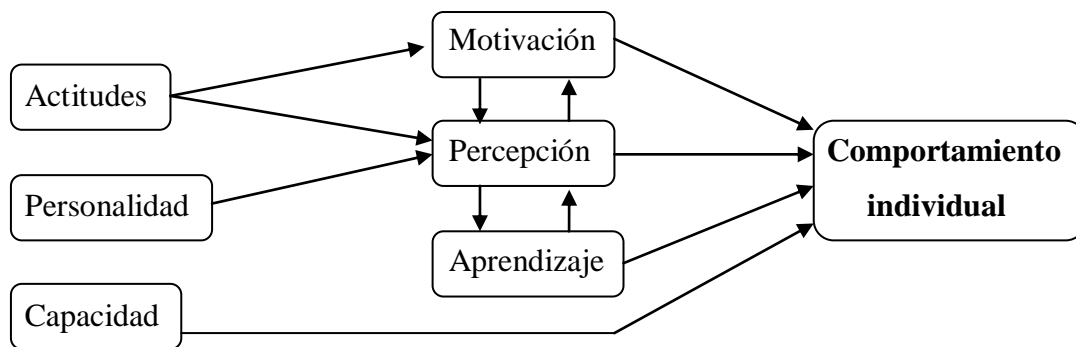
1.1. INDIVIDUOS

El individuo es el eje central y lo que da sentido a la existencia de la organización (Alonso, Gallego, Ongallo, y Alonso, 2004). Es por ello por lo que, para comprender el comportamiento organizacional, es necesario estudiar la conducta de los individuos. En palabras de Wagner y Hollenbeck (2004), el comportamiento microorganizativo se ocupa del estudio del comportamiento individual de las personas en el trabajo. En su estudio, se abordan cuestiones como las percepciones, la atribución, el aprendizaje y la diversidad (Gordon, 1997).

En el plano del individuo los autores identifican un gran número de variables que indiquen de forma directa y/o indirecta en la conducta de los empleados. Así, Robbins (2004) identifica las características personales, es decir, la personalidad, la constitución emocional, los valores, las actitudes y las capacidades, como características invariables, es decir, aquellas que acompañan al individuo en cualquier contexto. Esto es, son

variables que condicionan su comportamiento pero sobre las que una cultura organizativa, o un determinado estilo de liderazgo no repercuten a penas. Pese a ello, el autor señala que tienen repercusiones muy concretas en la conducta del empleado. Por otra parte, Robbins (2004) también afirma que existen otras variables que se ha demostrado que influyen en la conducta de los individuos en la organización: la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. En la Figura 1.1. se señalan las relaciones básicas entre estas variables según Robbins (1998).

Figura 1.1. Relaciones entre las variables del comportamiento individual



Fuente: Robbins (1998, p. 49)

Para Hellriegel y Slocum (2004), existen dos tipos de factores que modelan la conducta de los individuos en un contexto laboral: Factores internos y factores externos. Dentro de los factores de tipo interno, los autores señalan la habilidad de aprendizaje, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. En palabras de Robbins (2004), básicamente los factores que Hellriegel y Slocum (2004) identifican como internos, serían las variables independientes en el plano de los individuos que explicarían el comportamiento organizacional. Sin embargo, Hellriegel y Slocum (2004), dentro del plano del análisis individual también identifican más variables: Los anteriormente citados factores externos. Estos también afectan a la conducta individual de los empleados y son el sistema de recompensas de la organización, las políticas organizativas, la conducta de grupos, el estilo de liderazgo y el diseño organizativo (Hellriegel y Slocum, 2004). Es cierto que estas variables, identificadas como factores externos, influyen en la conducta de los individuos. Sin embargo, se tratan de características que otros autores sitúan en el plano grupal y organizacional. Así, en el análisis del comportamiento individual, Wagner y Hollenbeck (2004) simplemente

hablan de habilidades, motivación y percepciones. Por su parte, Delgado (1998) señala que el comportamiento organizacional, desde el análisis individual, depende de percepción, actitudes y motivación. Y es que, debido a su complejidad, el comportamiento organizativo ha sido estructurado en los tres niveles de análisis que estamos analizando, con un claro consenso entre autores.

Con todo, es difícil comprender el comportamiento de un empleado dentro de un grupo o un sistema sin estudiar su conducta individual. A fin de sintetizar el modelo del comportamiento organizacional, es necesario etiquetar de forma clara cada variable dentro de su plano de análisis. En el estudio del comportamiento individual, puede afirmarse que existen ciertas variables sobre las que existe un consenso en la literatura. Dichas variables, explicativas del comportamiento organizacional, se pueden agrupar, independientemente de las relaciones entre ellas, en las siguientes: (1) personalidad, (2) valores y actitudes, (3) habilidades y aprendizaje, (4) motivación y (5) percepciones.

1.2. GRUPOS

Es cierto que para comprender la conducta grupal se ha de partir de la base del análisis de la conducta individual. Sin embargo, el comportamiento individual viene determinado por los grupos, ya que es en ellos en donde las personas adquirimos las normas, creencias y valores de la sociedad a la que pertenecemos (García, 1998). El hecho de que las relaciones sean recíprocas, y que ambos niveles de análisis (individuos y grupos) se retroalimenten, dificulta establecer una causalidad. Sin embargo, sabemos que la conducta de la gente es distinta cuando está en un grupo de cuando, por el contrario, está a solas (Robbins, 2004). Esto y que las personas interactúan a través de grupos, que a su vez están integrados dentro de las organizaciones, pone de manifiesto la importancia del siguiente nivel de estudio: las conductas de equipos.

En este nivel de análisis se estudia lo que Wagner y Hollenbeck (2004) denominan comportamiento mesoorganizativo, esto es, el estudio del comportamiento de las personas cuando trabajan en grupos. En este plano de grupos, los autores coinciden en que el liderazgo es la variable principal: Hellriegel y Slocum (2004), de hecho, denominan a este escalón de análisis conductas de equipos y liderazgo. Dentro de este, señalan cuestiones como el manejo de equipos, el manejo del conflicto y la comunicación interpersonal.

Robbins (1998) afirma que conocer los conceptos básicos de los grupos y comprenderlos ayuda a explicar lo que denomina como el fenómeno más extenso del

comportamiento organizacional: el grupal. Dentro del grupo, Robbins (1998) destaca el rol que cumple cada individuo, ya que este exige que desempeñe ciertas pautas de conducta esperadas. Otro concepto importante es la cohesión de grupo, esto es, “el grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos” (Robbins, 1998, p. 107). Conocer estas dos características del grupo puede ayudar a comprender mejor el comportamiento de los empleados en el equipo de trabajo. Más adelante, Robbins (2004) señaló al liderazgo junto a la comunicación, el poder y política y el conflicto como variables que determinan el comportamiento de los grupos.

Para Gordon (1997), aspectos como la toma de decisiones, la comunicación el liderazgo, las relaciones internas en el equipo y las cuestiones de poder y conflicto son cuestiones a estudiar de cara a la comprensión del comportamiento grupal. Por su parte, Wagner y Hollenbeck (2004), hablan del estilo de socialización que posibilita y anima a la colaboración, las cualidades de los miembros que mejoran el rendimiento y los estilos de liderazgo más efectivos como los aspectos a analizar en este nivel.

En una búsqueda de variables independientes que sean explicativas del comportamiento organizacional, el modelo propuesto por Robbins (2004) sería el más apropiado, sobre todo de cara al objeto de este trabajo, el cual busca sintetizar y simplificar el modelo del comportamiento organizacional para una mejor comprensión de los comportamientos de ciudadanía. Por ello, en el plano grupal van a considerarse las siguientes variables a nivel de grupos: (1) liderazgo, (2) la gestión y niveles de conflicto, (3) la comunicación, tanto entre empleado y superior como entre compañeros, y (4) poder y política.

1.3. ORGANIZACIÓN

El tercer y último nivel de análisis del comportamiento organizacional es el denominado comportamiento macroorganizativo, es decir, el comportamiento de la organización como un todo (Wagner y Hollenbeck, 2004). Las organizaciones han influido de manera notoria en los comportamientos individuales y colectivos e incluso en los estilos de vida (Rodríguez Fernández, 1998).

En este componente, Hellriegel y Slocum (2004) identifican la toma de decisiones en las organizaciones, el diseño de las organizaciones, la cultura organizacional y el cambio organizacional como las principales variables. Para Robbins (2004), son la estructura y diseño de la organización, el diseño y tecnología del trabajo, las políticas y

prácticas de recursos humanos y la cultura de la organización las que tienen un impacto sobre el comportamiento organizacional. Robbins (1998) destaca la estructura de la organización, ya que puede tener profundos efectos en sus miembros, así como la tecnología y diseño del trabajo, la evaluación del desempeño y sistema de recompensas (políticas y prácticas de recursos humanos), la cultura organizacional y el cambio y desarrollo.

Gordon (1997) propone analizar la cultura organizacional, la administración de la calidad, la tecnología y diseño del trabajo, la estructura y diseño organizativos, el cambio y la eficacia como variables que afectan y determinan el comportamiento organizacional. Revisando el manual de Rodríguez Fernández (1998), se identifican la toma de decisiones, la cultura y el cambio en las organizaciones y la participación como los tres puntos dentro de los procesos organizacionales.

Con esto, dentro del plano de la organización, pueden agruparse las variables en dos, tratando de buscar una convergencia: (1) la estructura y diseño de la organización y (2) la cultura y cambio organizativos.

1.4. UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

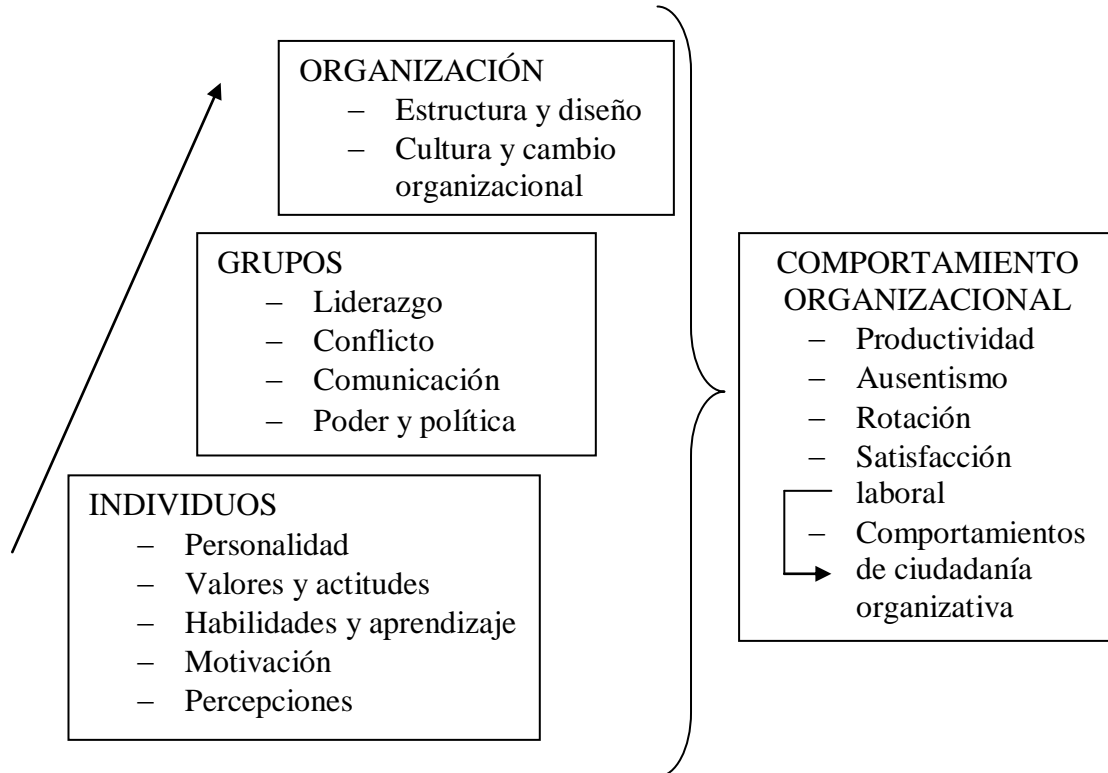
El comportamiento organizacional se encarga del análisis de la conducta de las personas, tanto individualmente como miembros dentro de un grupo y una organización, ya que estos, grupos y organizaciones, no se comportan de la misma manera que los individuos lo hacen (Wagner y Hollenbeck, 2004). Dentro de las organizaciones existen decisiones y acontecimientos que no son explicables desde el punto de vista del comportamiento individual, por lo que es necesario abordar un modelo explicativo del comportamiento organizativo.

Como se ha explicado, el campo de conocimiento del comportamiento organizacional abarca tres niveles, individuos, grupos y organización, entre los que existe una interrelación dinámica e interacciones entre sus variables (Hellriegel y Slocum, 2004). Si bien es cierto que, de entre todas las teorías de investigación sobre la conducta de las personas en puesto laboral, no existen relaciones causales directas (Robbins, 2004), sí pueden contrastarse razonablemente explicaciones sobre la conducta humana. Aunque nunca dos personas actúen de la misma manera ante una misma situación, sí pueden observarse ciertas variables independientes que explican el comportamiento.

Además de estas variables explicativas, se han de identificar las variables dependientes; es decir, aquellas manifestaciones del comportamiento organizacional. Así, Robbins (2004) habla de las variables principales del comportamiento organizativo como aquellos factores fundamentales que, en esta ciencia, hay que explicar y pronosticar. Estas variables dependientes son: (1) la productividad, (2) el ausentismo, (3) la rotación, (4) la satisfacción laboral y (5) los comportamientos de ciudadanía organizativa.

En este punto, puede apreciarse que aquellos comportamientos que se consideran de ciudadanía se tratan de una vertiente del comportamiento organizacional, y que, al igual que el resto de variables dependientes, se encuentran influenciados por todas las variables independientes expuestas en los tres planos de análisis. Lo cierto es que, en muchas ocasiones, la conducta de los individuos o la conducta grupal son previsible. No obstante, en un afán por estudiar las relaciones y atribuir causas y efectos, es necesario exponer un estudio sistemático, como propone Robbins (2004), para basar las conclusiones en pruebas científicas.

Figura 1.2. Modelo de comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Gordon (1997), Hellriegel y Slocum (2004), Organ (1988), Robbins (1998, 2004), y Wagner y Hollenbeck (2004)

De esta manera, en la Figura 1.2. se propone un modelo genérico y sencillo que define el campo del comportamiento organizacional. Partiendo principalmente del modelo de Robbins (2004), se sitúan los tres niveles de análisis, descritos junto con cada una de sus variables propias, a modo de escalones. Cada uno de los planos de análisis, individuos, grupos y organización, se levanta sobre el anterior, de manera que, finalmente, se superpone la estructura sobre grupos e individuos para llegar al comportamiento organizativo (Robbins, 2004).

Con el objeto de exponer un modelo básico del comportamiento organizacional para la comprensión de los comportamientos de ciudadanía organizativa, se han suprimido las relaciones entre las variables dentro de cada uno de los tres niveles de análisis. Por su parte, se ha establecido una relación clave: La satisfacción laboral como antecedente que influye sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa. Esto se debe a los estudios de Organ (1988), entre otros, en los que se señala la satisfacción en el trabajo como el principal predictor de los comportamientos de ciudadanía organizativa.

2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA

2.1. MARCO TEÓRICO

Como se ha explicado, dentro del estudio del comportamiento organizativo existen ciertos tipos de conductas, individuales, grupales y a nivel organizacional. Las personas se comportan de distintas formas, tanto a nivel individual como grupal, incluso ante la misma situación. Una de las conductas más interesantes que los individuos desarrollan en el ámbito laboral son los comportamientos de ciudadanía organizativa, término acuñado por Organ y sus compañeros en diversos estudios (Bateman y Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ, y Near, 1983).

Hay múltiples formas de comportamientos ciudadanos, ya que por su naturaleza, son muy diversos. Para citar algunas conductas específicamente, Robbins (2004) nos habla por ejemplo de hacer comentarios constructivos, ayudar a los compañeros de trabajo, evitar conflictos, respetar normas sociales, ofrecerse como voluntario para actividades que no conciernen al puesto o mantener un buen ánimo ante situaciones desfavorables. Este tipo de comportamientos, también denominados CCO u OCB por sus siglas en inglés (organizational citizenship behavior), se tratan de un importante aspecto de la conducta humana en el trabajo ya que promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988). Estudios posteriores, como el de Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997) afirman que varias dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizativa influyen positivamente en la calidad del rendimiento de la organización. Es más, las organizaciones que cuentan con empleados que realizan este tipo de comportamientos, superan en desempeño a las que no los tienen (Podsakoff et al., 2000). Por todas estas razones, se trata de un campo que ha despertado gran interés entre los académicos, sobre todo a raíz de los dos primeros estudios empíricos a principios de los años 80 (Bateman y Organ, 1983; Smith et al., 1983).

Para saber de qué se tratan, la mejor manera de aproximarse a una definición de este constructo es planteando la misma cuestión que Organ (1988) se preguntaba: ¿Por qué ciertos individuos ayudan voluntariamente a otros compañeros de trabajo, sin ser remunerados por ello? En otras palabras, al tratarse de comportamientos por los que los empleados de una organización no son recompensados, parece interesante estudiar los motivos que los llevan a comportarse de esta manera y las consecuencias que conllevan para la organización. La definición que dio pie a la investigación posterior es la de Organ (1988, p. 4), quien los definía como aquellos comportamientos de carácter

discrecional que, aunque no forman parte de los requisitos formales de rol del empleado, promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Este carácter discrecional quiere decir que son comportamientos no requeridos obligatoriamente en la definición del puesto o tarea; en palabras de Organ (1988), comportamientos no reconocidos explícitamente por el sistema de recompensas formal, siendo más bien una cuestión de elección personal.

2.1.1. Conceptos relacionados

Si bien es cierto que los estudios y publicaciones de Organ y sus compañeros (Bateman y Organ, 1983; Organ, 1988; Smith et al., 1983) sentaron las bases para la investigación posterior sobre los denominados comportamientos de ciudadanía organizativa, diversos trabajos de revisión (LePine, Erez, y Johnson, 2002; Podsakoff et al., 2000) se remontan a autores como Barnard (1938) y Katz (1964) para citar el interés académico en la conducta laboral. En concreto, Podsakoff et al. (2000) afirman que Organ, para definir el constructo OCB, se basó en el concepto “disposición a cooperar” de Barnard (1938) y en la distinción entre “desempeño formal del rol” y “comportamientos innovadores y espontáneos” que propuso Katz (1964).

Sin embargo, aunque estas primitivas ideas sirvieron de base a Organ, existen otros conceptos relacionados con los comportamientos de ciudadanía organizativa que incluso llegan a solaparse (LePine et al., 2002). Así, Organ y Ryan (1995) para su meta-análisis sobre predictores de los OCB afirmaron que el marco conceptual que inspiró su investigación fue el concepto de “desempeño contextual” (Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994), una construcción que es bastante cercana a los OCB. Borman y Motowidlo (1993) hablaban de “desempeño de tareas” para referirse a aquellas actividades que contribuyen directamente a la actividad principal de la empresa, y de “desempeño contextual” para denominar a otras actividades que dan forma al contexto organizacional y social. Estas últimas se tratan de actividades que no son funciones principales de la tarea del individuo y que contribuyen a la efectividad de la organización (Borman y Motowidlo, 1993). Por tanto, Organ y Ryan (1995) afirman que “el desempeño contextual”, al igual que los comportamientos de ciudadanía organizativa, incluye conductas como el voluntariado para actividades extra, la ayuda a otros miembros de la organización o respetar las reglas de la empresa sin importar los inconvenientes personales. Mientras que el “desempeño de tareas” varía de un trabajo a otro, el “desempeño contextual” tiene un carácter más universal, ya que estas conductas

siempre aportan valor, trascendiendo cualquier sector. Es más, los autores, Borman y Motowidlo (1993), señalan que estas actividades que conforman el “desempeño contextual” son positivamente valoradas y percibidas como importantes por los líderes de las organizaciones. Esto es compatible con la afirmación de que los comportamientos de ciudadanía organizativa tienen importantes repercusiones positivas sobre el rendimiento y el funcionamiento de la organización (Podsakoff et al., 1997). Sin embargo, pese a que el “desempeño contextual” sea muy similar al constructo OCB, como posteriormente Motowidlo (2000) reafirmó, en un principio existían ciertas diferencias entre ambos conceptos. LePine et al. (2002) en su revisión de la literatura encuentran la primera definición de los comportamientos de ciudadanía organizativa que dio Organ (1988) más distante del “desempeño contextual” debido al concepto de “discrecionalidad”. De esta forma, señalan que lo que es discrecional varía de un empleado a otro y de una situación a otra, por lo que Organ (1997, p. 91) redefinió el constructo OCB como aquel comportamiento que contribuye “al mantenimiento y mejora del contexto social y psicológico que apoya el desempeño de las tareas”. Esta nueva definición de los comportamientos de ciudadanía organizativa se acerca en gran medida a la del “desempeño contextual” de Borman y Motowidlo (1993).

Sin embargo, el concepto del “desempeño contextual” no es el único similar a los OCB. Así como Organ y Ryan (1995) afirmaron que se basaron en dicho concepto, también señalaron que en su búsqueda de información para su análisis examinaron también otros términos definidos en la literatura académica. Estos son el "comportamiento organizacional pro-social", el "altruismo", la "ayuda" y el "comportamiento extra-rol" (Organ y Ryan, 1995). De estos términos, el “comportamiento organizacional pro-social” y los “comportamientos extra-rol” también son señalados por LePine et al. (2002) y por Podsakoff et al. (2000) como otras etiquetas distintas para definir prácticamente el mismo concepto: los comportamientos de ciudadanía organizativa. En cuanto al primer término, el “comportamiento organizacional pro-social” (Brief y Motowidlo, 1986), comprende acciones como ayudar, compartir, donar, cooperar u ofrecerse como voluntario. Todos ellos se tratan de “actos sociales positivos realizados para producir y mantener el bienestar y la integridad de los demás” (Brief y Motowidlo, 1986, p. 710). Los autores describen hasta trece formas específicas de conductas pro-sociales, las cuales varían en cuanto si van dirigidas hacia individuos o hacia el grupo o la organización; si son funcionales (es decir, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa) o disfuncionales; o si están o

no definidos en el rol (Brief y Motowidlo, 1986). Además de identificar comportamientos, Brief y Motowidlo (1986) también presentaron posibles predictores y determinantes con base en una revisión de la literatura de psicología social.

Podsakoff et al. (2000) en su revisión sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa, identificaron prácticamente una treintena de formas potencialmente diferentes de OCB. Sin embargo, tanto como indican LePine et al. (2002) como Podsakoff et al. (2000), entre todos los constructos similares y sus distintas formas existe una gran superposición conceptual. Además del “desempeño contextual” y de los “comportamientos organizacionales pro-sociales”, existen más definiciones similares, como los anteriormente mencionados “comportamientos extra-rol” de los que Van Dyne, Cummings y Parks (1995) hablaban, o la “espontaneidad organizacional” (George y Brief, 1992).

Con todos estos conceptos similares al constructo OCB, Podsakoff et al. (2000) relatan la importancia y el impacto que en pocos años ha surgido acerca de este tipo de conductas en el campo del comportamiento organizacional. La gran cantidad de conceptos relacionados con las conductas ciudadanas en la organización durante finales del siglo XX (Borman y Motowidlo, 1993; Brief y Motowidlo, 1986; Organ, 1988; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1995) ponen de manifiesto un interés creciente. Sin embargo, existe un problema señalado por varios estudiosos (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000): la falta de consistencia en la terminología. Y es que además de existir distintos términos y constructos similares definidos por una gran relación de autores, Podsakoff et al. (2000) también destacan una falta de reconocimiento de las similitudes y diferencias entre los conceptos, y las consecuencias que esto puede acarrear para este campo de estudio: “El peligro de no reconocer las diferencias en estos constructos es que el mismo constructo puede tener connotaciones conceptuales conflictivas para diferentes personas, (...) además de que en varias ocasiones a una misma idea se la ha nombrado con distintas etiquetas por diferentes investigadores” (Podsakoff et al., 2000, p. 515).

2.2. TIPOS Y CLASIFICACIÓN

2.2.1. Dimensiones

Más allá de la definición de los comportamientos de ciudadanía organizativa, los autores siempre han concebido el constructo OCB como un campo consistente en varias dimensiones de comportamiento (LePine et al., 2002). Uno de los primeros trabajos

académicos, como el de Smith et al. (1983), sugería a raíz de un estudio que los llamados comportamientos de ciudadanía incluían dos dimensiones separadas. Dicho estudio buscaba identificar por parte de los supervisores del sector bancario aquellas conductas de sus empleados que resultasen de ayuda pero que no fuesen requeridas directamente. El resultado identificó las nombradas dos dimensiones: (1) altruismo, y (2) cumplimiento generalizado. En este estudio, se concibe el altruismo como aquel comportamiento dirigido a ayudar a personas específicas (Smith et al., 1983), como por ejemplo ofrecerse voluntariamente para tareas que no son necesarias u orientar a nuevos compañeros (LePine et al., 2002). En cuanto al cumplimiento generalizado, los autores se refieren a aquellas conductas más impersonales (Smith et al., 1983), entre las que se incluye por ejemplo el cumplimiento de normas sociales más generalizadas como lo es la puntualidad.

Sin embargo esta primera distinción de comportamientos, aunque avalada por un estudio (Smith et al., 1983), sufrió posteriormente una redefinición por el propio Organ (1988), quien propuso un modelo de cinco dimensiones: (1) altruismo, conceptualizándolo de forma más estrecha que Smith et al. (1983), (2) conciencia (o consciencia), definida de forma más estrecha que el cumplimiento generalizado, (3) deportividad, (4) cortesía y (5) virtud cívica. Esta nueva taxonomía, muy citada en la literatura posterior y revisiones sobre el campo (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 1997, 2000), no es la única.

Al igual que en la definición del constructo, en torno a las distintas dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizativa también existe un gran solape de conceptos (Podsakoff et al., 2000). Por ejemplo, Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) propusieron que los OCB se constituían en cuatro dimensiones: (1) participación social, (2) lealtad, (3) obediencia y (4) participación funcional. LePine et al. (2002) en su revisión de la literatura indicaron que la participación social de Van Dyne et al. (1994) incluye las dimensiones de Organ (1988) altruismo y cortesía. En cuanto a la lealtad, también es definida prácticamente igual que la deportividad y la virtud cívica de Organ (1988), y esta última junto a la conciencia se refieren a lo que Van Dyne et al. (1994) denominan obediencia.

Por su parte, Morrison (1994) clasifica cinco dimensiones de los OCB entre las que LePine et al. (2002) también señalan grandes coincidencias con el modelo de Organ (1988). Las dimensiones de Morrison (1994) son: (1) altruismo, equiparable al altruismo y cortesía de Organ (1988), (2) conciencia, definida de forma más estrecha

que Organ (1988), (3) deportividad, también parecida a la dimensión del mismo nombre de Organ (1988), (4) participación, según LePine et al. (2002) muy parecida a la virtud cívica y (5) “mantenerse al día con los cambios”, en la que se pueden incluir también la virtud cívica y la conciencia de Organ (1988).

Otros autores han confeccionado sus propias clasificaciones, como por ejemplo la que Van Scotter y Motowidlo (1996) presentaron tras realizar un estudio con un número de supervisores al preguntarles sobre la probabilidad de que sus empleados participaran en ciertos comportamientos. De este estudio, los autores clasificaron los comportamientos incluidos en el “desempeño contextual” (Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994) (como se explica en el marco teórico, concepto muy similar a los OCB) en dos dimensiones: (1) la facilitación interpersonal y (2) la dedicación al trabajo. La facilitación interpersonal recoge aquellas conductas que contribuyen a la consecución de las metas de la organización (Van Scotter y Motowidlo, 1996). De acuerdo con LePine et al. (2002), esta dimensión se superpone con el altruismo y la cortesía de Organ (1988), con el altruismo de Morrison (1994) y con la participación social de Van Dyne et al. (1994). Respecto a la dedicación al trabajo, Van Scotter y Motowidlo (1996) la señalan como el motivador base para que los empleados obtengan buenos rendimientos y promuevan deliberadamente el interés de la organización. Esta segunda dimensión se solapa con el resto de dimensiones de Organ (1988), es decir, deportividad, virtud cívica y conciencia, y al mismo tiempo es similar a la participación funcional de Van Dyne et al. (1994).

Podsakoff et al. (1997), realizaron un estudio que trataba de relacionar los comportamientos de la ciudadanía organizativa con la cantidad y calidad del desempeño del grupo de trabajo. Organ (1990) había añadido dos nuevas dimensiones al constructo: (1) la animadora, la cual recogía aquellos actos que mostraban respeto y reconocimiento del trabajo y (2) el mantenimiento de la paz, para asociar aquellos hechos que resuelven conflictos pacíficamente. En relación a las dimensiones de Organ (1988, 1990), Podsakoff et al. (1997) indicaban que investigaciones como las de MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1991) aseveraban que los gerentes no eran capaces de reconocer las diferencias entre altruismo, cortesía, la animadora y el mantenimiento de paz, por lo que tendían a agruparlas en una sola dimensión de conducta de ayuda. Esta es la primera vez que se habla de comportamientos de ayuda como dimensión. Según Podsakoff et al. (1997), en cuanto al altruismo, la cortesía y el mantenimiento de la paz afirman que no existen dudas para su agrupación; por la otra parte, con respecto a las dimensiones

animadoras, los autores explican que, por ejemplo, animar a un compañero desmotivado se puede considerar una conducta de ayuda (Podsakoff et al., 1997). Esta reagrupación dio pie a una nueva taxonomía de siete dimensiones y que actualmente, junto con la de Organ (1988), es la más utilizada académicamente (véase por ejemplo López-Domínguez y Enache, 2009). Se trata del modelo de siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000), quienes identifican: (1) comportamientos de ayuda, (2) espíritu deportivo, (3) lealtad organizacional, (4) cumplimiento organizacional, (5) iniciativa individual, (6) virtud cívica y (7) autodesarrollo (o desarrollo personal). Este modelo nace a raíz de una rica revisión de la literatura, por lo que cada una de las siete dimensiones se relaciona con el resto de taxonomías como las antes descritas (véase Cuadro 2.1.).

Sin embargo, los autores señalan una importante influencia del concepto de “comportamiento innovador y espontáneo” de Katz (1964), quien dentro de este término distinguió cinco conductas, a saber: (1) cooperar con otros, (2) proteger la organización, (3) voluntariado de ideas constructivas, (4) autoformación y (5) mantener una actitud favorable hacia la empresa. En relación a esto, Podsakoff et al. (2000) explican que sus dimensiones de ayuda y espíritu deportivo reflejan la cooperación con otros de Katz (1964); la virtud cívica y lealtad organizativa de Podsakoff et al. (2000) reflejan la protección de la organización de Katz (1964); la iniciativa individual recoge lo que Katz (1964) llamó voluntariado de ideas constructivas; la dimensión autodesarrollo recogería la autoformación de Katz (1964); y la lealtad organizativa y el espíritu deportivo de Podsakoff et al. (2000) reflejarían el mantenimiento de una actitud favorable planteado por Katz (1964).

De la misma manera, se pueden explicar cuatro de las siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000) en el modelo de Organ (1988, 1990), de modo que la dimensión de comportamientos de ayuda (Podsakoff et al., 2000) incluye, como explicaron Podsakoff et al. (1997), las dimensiones altruismo, cortesía, animadora y mantenimiento de la paz de Organ (1988, 1990); el espíritu deportivo de Podsakoff et al. (2000) se corresponde con la deportividad de Organ (1988); la virtud cívica recibe el mismo nombre en ambas taxonomías; y la iniciativa individual (Podsakoff et al., 2000) recoge la conciencia de Organ (1988).

2.2.2. Agrupación

La problemática con la falta de consenso con respecto a la definición de las dimensiones de los OCB ha llevado a algunos autores a agruparlas, reduciendo y

simplificando así la clasificación. Una de estas agrupaciones es por ejemplo la muy extendida distinción entre comportamientos dirigidos a los individuos (OCB-I) de los comportamientos dirigidos hacia la organización (OCB-O) que propusieron Williams y Anderson (1991). Respecto a esta agrupación, podríamos incluir las dimensiones altruismo y cortesía de Organ (1988) en los OCB-I y, por su parte, la deportividad, la virtud cívica y conciencia (Organ, 1988) en los OCB-O. Mucho más posterior es el trabajo de Choi (2007), quien reagrupa las siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000) en dos tipos: (1) comportamientos orientados al cambio, en los que sólo incluye la dimensión iniciativa individual y (2) comportamientos afiliativos, concepto del que hablaban Van Dyne et al. (1995), y en los que Choi (2007) clasifica las seis dimensiones restantes de Podsakoff et al. (2000), de decir, los comportamientos de ayuda, el espíritu deportivo, la lealtad organizativa, el cumplimiento organizativo, la virtud cívica y el desarrollo personal.

A la luz de lo anteriormente descrito, queda evidente que la literatura sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa, así como los conceptos relacionados, es bastante diversa, tanto por la naturaleza de las dimensiones como por la jerga utilizada para etiquetar los términos (LePine et al., 2002). En el Cuadro 2.1. se recoge el modelo de siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000), con las definiciones de cada una de ellas en la columna izquierda, y la relación con otras taxonomías mencionadas en este capítulo en la columna derecha.

Cuadro 2.1. Cuadro resumen de las dimensiones de los OCB

DIMENSIONES (PODSAKOFF ET AL., 2000)	CONCEPTOS RELACIONADOS
<p>COMPORTAMIENTOS DE AYUDA: Ayudar voluntariamente a otros o prevenir problemas relacionados con el trabajo (Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Cooperación con otros (Katz, 1964) – Altruismo (Smith et al., 1983) – Altruismo, cortesía, mantenimiento de la paz y animadora (Organ, 1988, 1990) – Participación social (Van Dyne et al., 1994) – Altruismo (Morrison, 1994) – OCB-I (Williams y Anderson, 1991)

	<ul style="list-style-type: none"> – Facilitación interpersonal (Van Scotter y Motowidlo, 1996)
<p>ESPÍRITU DEPORTIVO: Tolerar los posibles inconvenientes del trabajo sin quejas, no ofenderse si su opinión no es seguida, así como mantener una actitud positiva ante situaciones desfavorables, e incluso estar dispuesto a sacrificar el interés personal por el bien del grupo (Organ, 1990; Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Cooperación con otros y mantener una actitud favorable hacia la empresa (Katz, 1964) – Deportividad (Organ, 1988) – Deportividad (Morrison, 1994)
<p>LEALTAD ORGANIZATIVA: Difundir la buena voluntad protegiendo a la organización, así como la aprobación y el apoyo de los objetivos organizativos (Borman y Motowidlo, 1993; George y Brief, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Protección de la organización y mantener una actitud favorable hacia la empresa (Katz, 1964) – Lealtad (Van Dyne et al., 1994)
<p>CUMPLIMIENTO ORGANIZACIONAL: La internalización y aceptación de las normas, reglamentos y procedimientos de la organización, incluso cuando nadie supervisa dicho cumplimiento (Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplimiento generalizado (Smith et al., 1983) – OCB-O (Williams y Anderson, 1991) – Dedicación al trabajo (Van Scotter y Motowidlo, 1996)
<p>INICIATIVA INDIVIDUAL: Implica comportamientos a un nivel muy por encima de los niveles mínimamente requeridos o esperados en la tarea, adquiriendo una connotación de voluntariado (Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Voluntariado de ideas constructivas (Katz, 1964) – Conciencia (Organ, 1988) – Conciencia (Morrison, 1994) – Dedicación al trabajo (Van Scotter y Motowidlo, 1996)
<p>VIRTUD CÍVICA: Representa un interés a nivel macro o un compromiso con la organización como un todo (Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Protección de la organización (Katz, 1964) – Virtud cívica (Organ, 1988). – Participación y mantenerse al día con los cambios (Morrison, 1994).
<p>AUTODESARROLLO: Comportamientos voluntarios que los empleados emplean para mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades (Podsakoff et al., 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Autoformación (Katz, 1964)

Fuente: Elaboración propia a partir de Podsakoff et al. (2000) y LePine et al. (2002)

3. EFECTOS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA

Smith et al. (1983) en su estudio pedían a los gerentes que identificaran casos de conducta laboral útil en sus subordinados. De dicho estudio, los autores extrajeron dos dimensiones de comportamientos ciudadanos, el altruismo y el cumplimiento generalizado. Esto significa que, si en su análisis ya buscaban conductas útiles y comportamientos que fuesen de ayuda, los gerentes estarían implícitamente asumiendo que los comportamientos de ciudadanía organizativa tienen efectos positivos para la organización. Según varios autores, dichas conductas pueden mejorar el desempeño organizacional porque lubrican la maquinaria social de la organización (Borman y Motowidlo, 1993; Organ, 1988; Smith et al., 1983). Para Organ (1988), aunque cualquier caso de OCB puede no parecer importante, en conjunto, tienen un gran impacto beneficioso sobre las operaciones y la efectividad de la organización.

Podsakoff et al. (1997) manifestaron su interés en probar mediante una investigación científica el supuesto de que los comportamientos de ciudadanía organizativa mejoraban la eficacia de los grupos de trabajo y/o de la organización en general. Llevaron a cabo un estudio en el que examinaron los efectos de dichas conductas sobre la cantidad y calidad del desempeño en una fábrica estadounidense.

En cuanto a los comportamientos de ayuda, los autores esperaban que estuvieran positivamente relacionados con la efectividad del grupo a la vez que hicieran de la organización un lugar más atractivo donde trabajar y mejorasen la productividad. Podsakoff et al. (1997) argumentaban que si los empleados con experiencia ayudan a los más inexpertos en la resolución de problemas o enseñan formas de hacer más eficiente la tarea, los gerentes no necesitarían dedicar su tiempo a ello, en pro de realizar actividades más productivas.

Respecto a la deportividad, Podsakoff et al. (1997) suponían que estuviese positivamente relacionada con el desempeño grupal, debido a que los empleados con espíritu deportivo serían los más dispuestos a aceptar los cambios necesarios en su ambiente de trabajo, permitiendo a los gerentes dedicar su tiempo a actividades productivas. Además, señalaban que incluso la falta de deportividad pudiera tener efectos perjudiciales en la cohesión del grupo y generase un clima organizativo poco atractivo, reduciendo la capacidad para mantener a aquellos trabajadores más productivos (Podsakoff et al., 1997).

Los resultados indicaron que efectivamente el comportamiento de ayuda y la deportividad tienen efectos significativos en la cantidad de rendimiento y que incluso los comportamientos de ayuda impactan positivamente en la calidad del rendimiento (Podsakoff et al., 1997). En el estudio, también se esperaba que la virtud cívica estuviese positivamente relacionada con el desempeño grupal u organizacional, sin embargo no se encontró ningún efecto en ninguna de las medidas de rendimiento analizadas.

Poco más adelante, Podsakoff et al. (2000) en su reconocida revisión de la literatura sobre los comportamientos de ciudadanía organizativa analizaron los estudios y publicaciones sobre las posibles consecuencias de los OCB. Los autores destacan dos grupos fundamentales de consecuencias. Por una parte señalan (1) los efectos de dichos comportamientos sobre las evaluaciones de desempeño y las decisiones sobre aumentos salariales o promociones; y por otra (2) los efectos de los OCB sobre el rendimiento y el éxito de la organización, como los que anteriormente citados (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997; Smith et al., 1983).

Podsakoff et al. (2000) afirman que existe evidencia empírica suficiente para afirmar que los comportamientos de ciudadanía organizativa influyen en las evaluaciones de rendimiento de los gerentes así como sobre otras decisiones relacionadas. A nivel desagregado, a excepción de la cortesía, todas las dimensiones de OCB tuvieron un efecto significativo en las evaluaciones de desempeño en la mayoría de los estudios (Lowery y Krilowicz, 1994; MacKenzie et al., 1991; MacKenzie, Podsakoff, y Fetter, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1994). Además, los autores también mencionan la evidencia empírica del estudio de campo de Allen y Rush (1998) en el que afirmaban que tanto el “desempeño contextual” (Borman y Motowidlo, 1993) como los comportamientos de ciudadanía organizativa están significativamente relacionados con las recompensas hechas por los gerentes así como con las evaluaciones de desempeño.

En cuanto a los efectos de los OCB sobre el desempeño organizacional y el éxito, varios estudios sobre consecuencias de los comportamientos de ciudadanía organizativa (véase Podsakoff et al., 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994) encontraron que dichas conductas mejoraban el rendimiento. Por lo tanto, la investigación empírica apoya la asunción fundamental de Organ (1988) de que los OCB están relacionados con el desempeño, aunque la evidencia es más fuerte para algunas dimensiones, como la ayuda, que para otras, como la virtud cívica (Podsakoff et al., 2000). A modo de esquema, se presenta el Cuadro 2.2. sobre los dos grupos de efectos que los

comportamientos de ciudadanía tienen en la organización así como las razones que argumentan ambas consecuencias, según Podsakoff et al. (2000).

Cuadro 3.1. Efectos de los OCB y motivos

CONSECUENCIAS	RAZONES
Éxito de la organización y mejora del rendimiento	Los OCB mejoran la productividad de los compañeros de trabajo y de los directivos.
	Liberan recursos para que puedan realizar otros fines más productivos.
	Reducen la necesidad de dedicar recursos escasos a funciones puramente de mantenimiento.
	Los OCB ayudan a coordinar las actividades entre los miembros del grupo y entre los distintos equipos.
	Fortalecen la capacidad de la organización para atraer y retener a los mejores empleados.
	Aumentan la estabilidad del desempeño de la organización.
	Permiten mejorar la habilidad de la organización para adaptarse más eficazmente a los cambios ambientales.
Efecto sobre las evaluaciones de desempeño y otras decisiones, por ejemplo, salariales o de promoción	Normas de reciprocidad y equidad: Al surtir un efecto positivo para la organización, los gerentes lo devuelven haciendo evaluaciones de desempeño más altas.
	La teoría implícita del rendimiento: Si el gerente cree que el comportamiento de ciudadanía y el desempeño están relacionados, evaluará más positivamente.
	Si existe la categoría de comportamientos de ciudadanía en la evaluación del desempeño, los empleados que exhiban OCB serán evaluados más favorablemente.
	Al no ser formalmente requeridos, los OCB pueden ser conductas particularmente distintivas que los gerentes recuerden en el proceso de evaluación.

Fuente: Adaptación de Podsakoff et al. (2000)

Por lo tanto, existe evidencia empírica suficiente para afirmar que los comportamientos de ciudadanía organizativa contribuyen a la eficacia de la organización. Recientes estudios como el de Srivastava y Gope (2015) afirman que las influencias positivas de los comportamientos de ciudadanía se extienden tanto a las

conductas individuales de los empleados como al desempeño general de la organización, ya que mejoran la comodidad del lugar de trabajo.

Parece lógico pensar que esta mejora de la comodidad del lugar de trabajo ha de surtir un efecto positivo sobre los trabajadores de la organización. De hecho esto es lo que cree Hodson (2001), quien afirma que los comportamientos de ciudadanía provocan en los empleados un sentimiento de que su dignidad incrementa, ya que los empleados que obran OCB sienten que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y a la mejora del entorno laboral.

Estudios como el de Bienstock, DeMoranville y Smith (2003) incluso han demostrado que los comportamientos de ciudadanía organizativa tienen un efecto positivo en las empresas de servicios, porque posibilitan una más efectiva prestación del servicio, lo que resulta en una mayor percepción de los clientes de la calidad prestada.

Con todo, puede señalarse el creciente reconocimiento de la importancia de los comportamientos pro-sociales en el ámbito laboral debido a las importantes implicaciones para las organizaciones. Estos comportamientos son considerados como uno de los activos esenciales para la supervivencia de la organización y su progreso (Hazzi y Maldaon, 2012). En conclusión, parece que el hecho de que existan conductas ciudadanas en las organizaciones tiene efectos deseables para las mismas, además de ser positivamente valoradas por los supervisores.

4. PREDICTORES DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA

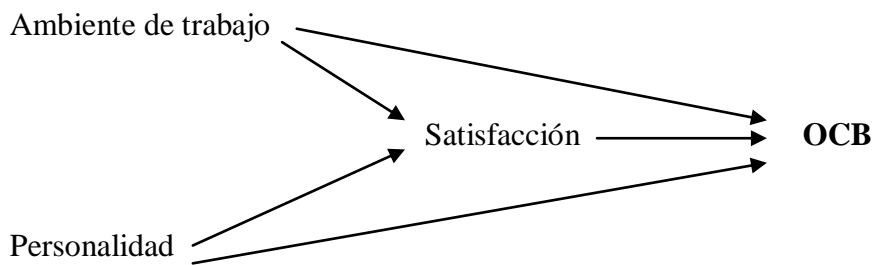
Conocidas las dimensiones de OCB así como sus efectos y beneficios para la organización, parece inevitable cuestionarse qué provoca en los empleados este tipo de conductas. De hecho, una de las ramas dentro de los comportamientos de ciudadanía organizativa más importantes y estudiadas por los académicos es el análisis de sus causas.

Los primeros estudios empíricos realizados (Bateman y Organ, 1983; Smith et al., 1983) que trataron de buscar los antecedentes o predictores de los comportamientos ciudadanos, probaron la relación entre satisfacción laboral y los comportamientos ciudadanos. Organ (1988) tras analizar varios estudios de investigación independientes, explica que el predictor predominante, aunque no el único, es la satisfacción en el trabajo. Bateman y Organ (1983) encontraron que la relación entre satisfacción general en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizativa es más fuerte que la relación entre satisfacción y desempeño. Por su parte, Smith et al. (1983) hablaban de la satisfacción como representante de un estado de ánimo positivo, el cual influye en la consecución de gestos pro-sociales. Esto es, la satisfacción en el trabajo, siempre que represente un estado de ánimo característico, explicaría una parte de los OCB (Smith et al., 1983). La conclusión del estudio llevó a los autores a afirmar que los comportamientos de ciudadanía se explican por un efecto directo de variables ambientales y de personalidad, así como del efecto indirecto de ambas a través de la satisfacción (Smith et al., 1983), tal y como puede verse en la Figura 4.1. En cuanto a las dimensiones ambientales, los autores (Smith et al., 1983) señalaron el apoyo del líder, y en cuanto a las dimensiones de personalidad (o atributos individuales), los autores nombraron de la inestabilidad emocional como determinante con relación negativa sobre los OCB.

Bateman y Organ (1983) también señalaban estas relaciones. Para los autores, los factores ambientales, como el liderazgo de apoyo, y los atributos individuales como el “neuroticismo”, es decir, la inestabilidad emocional, afectan independientemente tanto a la satisfacción como a los OCB. Es decir, por una parte la supervisión de apoyo, esto es, apoyo del líder del que hablaban Smith et al. (1983), se trata de un factor que provoca comportamientos de ciudadanía organizativa, “independientemente de sus efectos sobre la satisfacción del trabajo” (Bateman y Organ, 1983, p. 593). Por otra parte, la

personalidad o alguna característica individual estable también puede explicar “la covarianza entre el estado de ánimo y la ciudadanía” (Bateman y Organ, 1983, p. 593). En cuanto a la personalidad o alguna característica individual, los autores explican que un buen ejemplo podrían ser ciertos temperamentos, como un alto o bajo “neuroticismo”, los cuales determinan la propensión a realizar gestos pro-sociales.

Figura 4.1. Antecedentes de los OCB según Smith, Organ y Near



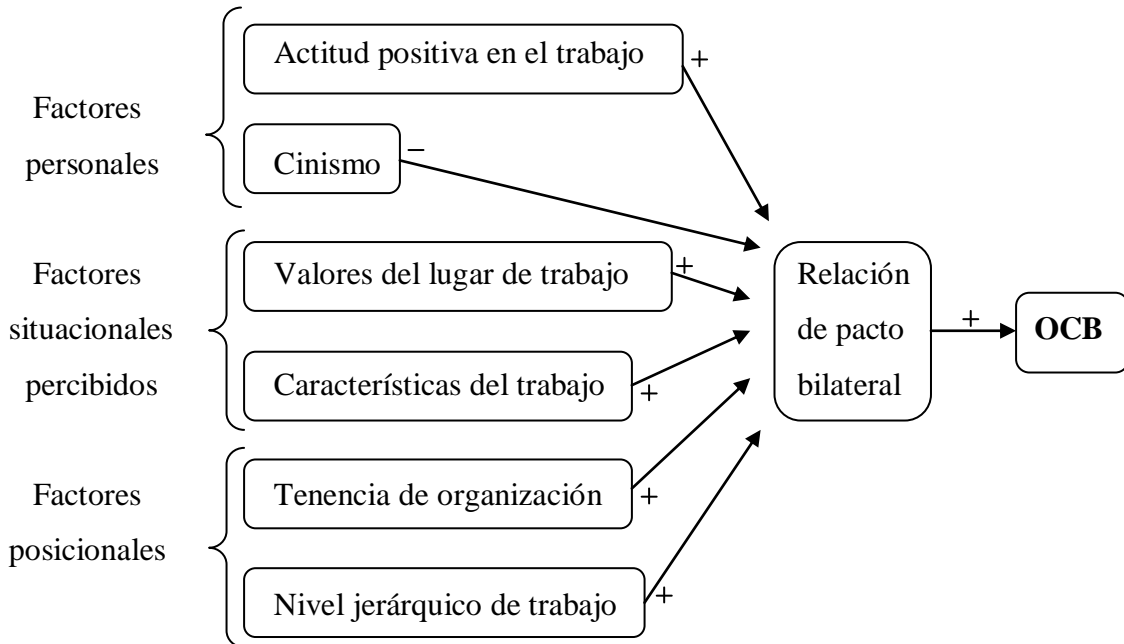
Fuente: Smith et al. (1983, p. 655)

Tomando de apoyo la filosofía política, Van Dyne et al. (1994) propusieron su propio modelo de antecedentes de los OCB. Para estos autores, los antecedentes no actúan directamente sobre los comportamientos de ciudadanía, sino que existe un importante papel mediador de lo que llaman relación de pacto o alianza entre los antecedentes y los OCB. Esta se trata de una relación recíproca de compromiso y confianza mutuos entre organización y empleado. Dicha relación está basada en los valores compartidos y lazos que vinculan a los individuos con la organización y viceversa, instando a los empleados a perseguir los fines comunes. Van Dyne et al. (1994) explican que los comportamientos que se han de llevar a cabo para mantener dicha relación de alianza no se especifican por adelantado, al contrario que las tareas definidas en la relación contractual. Sin embargo, no ha de ser confundida con el contrato psicológico, ya que estos no necesariamente necesitan implicar valores (Rousseau, 1989) y la relación de pacto sí implica la aceptación y la interiorización de los valores organizacionales.

Para Van Dyne et al. (1994) esta relación de alianza o pacto es importante en los contextos organizativos porque además de influir en la satisfacción y el compromiso, también influye en comportamientos que tienen consecuencias posteriores a largo plazo para las organizaciones. Sobre esta base, los autores demostraron que los antecedentes

tienen efectos, mediados por la relación de alianza o pacto, sobre los comportamientos de ciudadanía, ya que dicha relación de pacto se asocia positivamente con los OCB.

Figura 4.2. Modelo de antecedentes de Van Dyne, Graham y Dienesch



Fuente: Van Dyne et al. (1994, p. 770)

Van Dyne et al. (1994) identifican tres tipos básicos de antecedentes: (1) factores personales, (2) factores situacionales y (3) factores posicionales. En cada tipo de antecedentes, de cara al análisis, los autores incluyeron dos variables. Los factores personales incluyen el estado afectivo de satisfacción respecto al trabajo, así como la disposición o no del individuo a abordar cínicamente las situaciones. El segundo antecedente lo incluyen las percepciones del empleado acerca de los factores situacionales, los cuales se refieren a la percepción de los valores de la organización y de lo motivadoras o no que son las características del trabajo. El tercer grupo de antecedentes lo integran los factores posicionales, representados por el grado de afiliación a la organización o la posición jerárquica dentro de la empresa.

Por su parte, Organ y Ryan (1995) realizaron una revisión cuantitativa de más de medio centenar de estudios con la que llegaron a la conclusión de que las medidas de actitud son fuertes predictores de los comportamientos de ciudadanía organizativa. Los autores distinguen por una parte dichos factores de actitud (Wagner y Rush (2000) los denominan variables contextuales), entre los que incluyen la satisfacción en el trabajo,

la equidad percibida (justicia, imparcialidad), el compromiso organizacional y el apoyo del líder (la percepción que tiene el empleado del apoyo) (Organ y Ryan, 1995). De estos factores la satisfacción es el más fuertemente relacionado con los OCB, aunque todos son explicativos. Por otra parte, distinguen factores “disposicionales” (o medidas de disposición). Aunque no se correlacionan tan bien con los OCB como las actitudes, los autores afirman que también son explicativos (Organ y Ryan, 1995), y son el agrado (o amabilidad), la conciencia, la afectividad positiva y la afectividad negativa. Podsakoff et al. (2000) las clasifican como contribuyentes indirectos, en vez de causas directas de OCB.

Por su parte, Podsakoff et al. (2000) presentan una importante relación de antecedentes de los comportamientos ciudadanos. Los autores agrupan los predictores en cuatro categorías: (1) características individuales del empleado, (2) características de la tarea, (3) características de la organización y (4) liderazgo.

En cuanto a las características individuales, señalan cinco subgrupos. El primero lo llaman actitudes, en las que señalan los mismos factores de actitud de Organ y Ryan (1995): Satisfacción, compromiso organizacional, percepción de justicia y percepción de apoyo del líder. El segundo, lo denominan, también como Organ y Ryan (1995), variables “disposicionales”, en las que también prueban la relación de todas ellas (conciencia, amabilidad/agrado, afectividad positiva y negativa). Un tercer subgrupo que distinguen dentro de las características individuales son las “percepciones de rol”, las cuales también tienen relaciones significativas con varias dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizativa. Los dos últimos subgrupos que los autores estudiaron son las variables demográficas y las habilidades y diferencias individuales. No obstante, en su estudio no se probó la relación de estas con los OCB, por lo que no son antecedentes claros, a excepción de la indiferencia a las recompensas, que tenía una relación negativa con algunas dimensiones (Podsakoff et al., 2000).

La segunda categoría de antecedentes son las características de la tarea. En estas, Podsakoff et al. (2000) incluyen la retroalimentación de la tarea, tareas rutinarias y tareas intrínsecamente satisfactorias. Los autores afirman su relación directa con los OCB, en el sentido de que la retroalimentación y la tarea satisfactoria influyen positivamente sobre los OCB, y la tarea rutinaria negativamente (es decir, una tarea muy rutinaria influye en el trabajador minorando su propensión a obrar comportamientos de ciudadanía).

De las características de la organización, Podsakoff et al. (2000) señalan empíricamente la cohesión grupal, las recompensas fuera del control del líder y la percepción de apoyo organizacional como antecedentes. En cuanto al liderazgo, todas las formas estudiadas por los autores afectan a la consecución de comportamientos de ciudadanía organizativa.

Por otra parte, LePine et al. (2002) mediante meta-análisis, demostraron que existen fuertes relaciones entre las dimensiones y que estas tienen relaciones equivalentes con los predictores (satisfacción laboral, compromiso organizacional, imparcialidad, características de conciencia y apoyo de líderes). Interesante mención merece también el estudio de Bienstock et al. (2003), quienes demostraron en su investigación nuevos antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa. Los autores explican que las percepciones de los empleados acerca de cómo son tratados y sobre los derechos que tienen dentro de la organización están asociadas con los comportamientos de ciudadanía. Bienstock et al. (2003) dan importancia a las políticas de recursos humanos tales como la evaluación, la motivación o las recompensas, ya que estas alientan a los empleados a conseguir la ventaja competitiva.

De la lectura se desprende que son múltiples las variables que predicen y explican los comportamientos ciudadanos. Las revisiones de la literatura recientes como la de Vera Salas y Gálvez Izquieta (2016) señalan como antecedentes la satisfacción laboral, la confianza y la percepción de justicia, así como las características personales del empleado, las características de la organización y el estilo de liderazgo. Si bien es cierto que los estudiosos de los OCB agrupan las variables o factores predictores de formas distintas, puede concluirse que existen dos grandes grupos de antecedentes: (1) factores personales, los cuales hacen referencia a aquellas características individuales que influyen en la probabilidad de obrar comportamientos ciudadanos, y (2) factores ambientales, los que se refieren a las características del contexto. En los factores personales pueden agruparse variables como la actitud en el trabajo, la satisfacción laboral o la personalidad (cínica o no; neurótica o no). En los factores ambientales puede hablarse del estilo de liderazgo, el puesto jerárquico que ocupa el empleado en la empresa, la percepción de justicia y valores organizativos o las características de la tarea (motivadoras o no). Es cierto que algunas de las variables recogidas en los factores personales también vienen influenciadas por las variables contextuales, así como las variables contextuales afectan a los OCB a través de la percepción. No obstante, todos ellos son claros antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa.

5. ALTRUISMO

Se ha comprobado en la revisión de la literatura que uno de los términos más identificados con respecto a los comportamientos de ciudadanía es el altruismo. De alguna forma u otra, es un concepto con el que las sociedades estamos familiarizadas, ya sea en la vida cotidiana como en la laboral. Etimológicamente, el altruismo viene del “francés *autrui*: los demás, del latín *alter*: otro. Siglo XIX – Abnegación, generosidad” (Corripio Pérez, 1984, p. 30).

Remontarse a la etimología y definición del término no esclarece las diferencias semánticas sobre el altruismo que existen entre los autores que han investigado los comportamientos de ciudadanía organizativa u otros conceptos similares. Sin embargo, su significado puede justificar el interés académico del mismo en el seno de una organización. Puede ser definido como la renuncia voluntaria a los intereses personales en beneficio de la organización, lo que, a priori, parece algo positivo. De hecho, dada su potencial importancia, el altruismo ha sido identificado como dimensión de OCB por una gran cantidad de autores (Borman y Motowidlo, 1993; Morrison, 1994; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997, 2000; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994; Van Scotter y Motowidlo, 1996; Williams y Anderson, 1991).

Smith et al. (1983) sostenían que los comportamientos de ciudadanía eran importantes para la organización. De su estudio se extrae una primera definición del altruismo concebido en la empresa: Aquel “comportamiento orientado directa e intencionadamente a ayudar a una persona específica en situaciones cara a cara” (Smith et al., 1983, p. 657), como por ejemplo orientar a los nuevos miembros o ayudar a un compañero que tiene una gran carga de trabajo.

Para MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1993) el altruismo se trata de aquel comportamiento discrecional dirigido a ayudar a una persona específica con una tarea relevante para la organización, como compartir métodos y estrategias con otros compañeros.

Más adelante, comenzó a utilizarse el término comportamientos de ayuda. Como se explica en el capítulo 2, Podsakoff et al. (1997) agruparon en este concepto las dimensiones altruismo, cortesía, la animadora y el mantenimiento de paz de Organ (1988, 1990). Posteriormente, Podsakoff et al. (2000) definieron los comportamientos de ayuda en dos partes, indicando qué dimensiones de Organ correspondían a cada fragmento. La definición es la siguiente: “El comportamiento de ayuda implica ayudar

voluntariamente a otros o prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo” (Podsakoff et al., 2000, p. 516). La primera parte de la definición es la ayuda voluntaria a los compañeros con problemas del trabajo. En este fragmento, los autores identifican semánticamente el altruismo, la animadora y el mantenimiento de la paz de Organ (1988, 1990). La segunda parte (prevenir problemas relacionados con el trabajo), recoge la cortesía de Organ (1988), la cual implica “ayudar a otros tomando medidas para evitar o prevenir la creación de problemas para los compañeros de trabajo” (Podsakoff et al., 2000, p. 517).

Con respecto a la primera parte de la definición de comportamientos de ayuda, es decir, la ayuda voluntaria a otros, además de hacer referencia a las citadas cuatro dimensiones de Organ, se trata de un significado que otros muchos autores también han recogido en sus estudios. Tal es el caso de los OCB-I de Williams y Anderson (1991), la facilitación interpersonal (Van Scotter y Motowidlo, 1996) o la espontaneidad organizacional y la ayuda a otros de George y Brief (1992).

El altruismo o los comportamientos de ayuda, concebidos de una forma u otra, han tenido y continúan teniendo gran relevancia en la literatura referente a los OCB. Investigaciones recientes, continúan abordando el término y redefiniéndolo. Tal es el caso de Asgari, Nojabae & Arjmand (2011), quienes conciben el altruismo como aquellas conductas voluntarias u opcionales que estimulan a los empleados a ayudar a otros con los problemas y complejidades del trabajo.

5.1. ANTECEDENTES

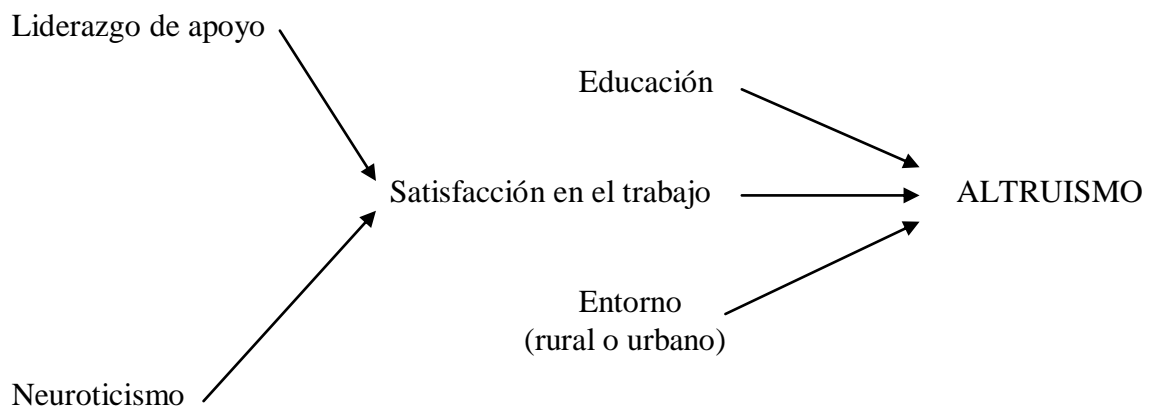
Explorando la literatura referente a psicología social, Smith et al. (1983) recopilan los resultados de varios estudios (Berkowitz y Connor, 1966; Isen, 1970; Isen y Levin, 1972; Levin y Isen, 1975) en los que se afirma que el estado de ánimo influye en la probabilidad de realizar gestos pro-sociales. En este sentido, los individuos con un estado de ánimo positivo, ya sea inducido por el éxito en el desarrollo de una tarea o por experiencias agradables, son más altruistas. Por el contrario, un estado de ánimo negativo (ya sea frustración, decepción, o neuroticismo) denota una menor propensión a mostrar conductas altruistas. Para Smith et al. (1983), la satisfacción en el trabajo, al tratarse de un estado de ánimo positivo, se trata de un camino predictivo directo a las conductas altruistas. De la misma forma, un estado de ánimo negativo minora la satisfacción en el trabajo, por lo que influye negativamente en los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Sin embargo, no sólo la satisfacción como medida del estado de ánimo es el único antecedente al altruismo. Smith et al. (1983) señalaban también el hecho de que alguien necesitase ayuda como el estímulo provocador del altruismo en la organización. Es decir, los estímulos que provocan altruismo en la organización son situacionales, como por ejemplo alguien que tiene un problema y solicita ayuda o pide un servicio.

Smith et al. (1983) también analizaron el efecto sobre el altruismo de factores ambientales. En este sentido, los autores concluyeron que el apoyo de los líderes se trata de un antecedente indirecto del altruismo. Esto es debido a que el liderazgo actúa directamente sobre la satisfacción, y esta sobre el altruismo. Por lo tanto, un liderazgo de apoyo influencia al altruismo sólo indirectamente a través de su efecto sobre la satisfacción.

También se analizó el efecto de la educación y del origen urbano o rural, resultando ambos como antecedentes directos del altruismo. Smith et al. (1983) señalan que los residentes en ciudades pequeñas así como los de un entorno rural muestran más altruismo que los de las grandes ciudades. Según los autores, esto podría explicarse con el concepto “sobrecarga de estímulo” de Milgram (1970), el cual hace referencia a la sobre-estimulación a la que están expuestos los ciudadanos de entornos urbanos. Esto hace que disminuya su sensibilidad ante estímulos sociales y ante las necesidades de los demás. Con respecto a la educación formal, los autores explican que podría conducir a una mayor conciencia social o proporcionar aptitudes para prestar ayuda constructiva a los demás.

Figura 5.1. Antecedentes del altruismo



Fuente: Smith et al. (1983)

No obstante, Organ y Ryan (1995) en su meta-análisis encontraron que existe una modesta correlación general entre la satisfacción y el altruismo. Por su parte, el compromiso afectivo también se demostró como antecedente de estos comportamientos, pero mucho mayor fue la relación entre el apoyo del líder y el altruismo. Al contrario de lo esperado, Organ y Ryan (1995) concluyeron que la percepción de equidad y el compromiso organizacional no resultaron mejores predictores del altruismo que la satisfacción.

Wagner y Rush (2000) llevaron a cabo un estudio sobre la edad como moderador de la estabilidad estructural del modelo de comportamientos altruistas. A partir de una muestra de casi un centenar de enfermeras estadounidenses, los autores concluyeron que para las más jóvenes las variables contextuales de satisfacción laboral, compromiso organizacional y confianza en la gestión eran los predictores más fuertes. Sin embargo, para las participantes mayores, era la variable disposicional del juicio moral la que resultó como único predictor de los comportamientos altruistas.

No obstante, las variables demográficas no han demostrado una gran repercusión sobre los comportamientos de ciudadanía en los estudios que las han analizado (por ejemplo Podsakoff et al., 2000), ya sean de género o de edad. No obstante, el estudio de Wagner y Rush (2000) apoya la edad como un moderador, es decir, no ha de ser entendido como un antecedente directo al altruismo. Del modelo de Smith et al. (1983), por su parte puede extraerse que el liderazgo y los rasgos de la personalidad no muestran tampoco una causalidad directa al altruismo, sino su impacto sobre la satisfacción. Por lo tanto, pueden señalarse la satisfacción, el compromiso y confianza en la organización así como el nivel educativo y entorno en el que el individuo vive como las variables predictoras del altruismo.

5.2. EN BUSCA DE CONSECUENCIAS

Si bien es cierto que el análisis de antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa o comportamientos pro-sociales ha sido muy estudiado, por el contrario el estudio de sus consecuencias ha tenido menor relevancia en la literatura. El análisis de los efectos de los OCB normalmente se ha formulado a nivel agregado; es decir, se han medido los resultados de todas las dimensiones en su conjunto.

No obstante, el estudio de Podsakoff et al. (1997) tuvo por objetivo analizar los efectos de tres dimensiones: Los comportamientos de ayuda, la deportividad y la virtud cívica. Como se expuso en el capítulo 3, los resultados del estudio indicaron que los dos

primeros tuvieron efectos en la cantidad del rendimiento e incluso el comportamiento de ayuda demostró un impacto significativo en la calidad de dicho rendimiento.

Los autores esperaban que los comportamientos de ayuda mejorasen la efectividad y cohesión del grupo de trabajo, creasen un entorno atractivo en donde trabajar y por último mejorasen la productividad. Entre las razones, Podsakoff et al. (1997) expusieron que cuando los empleados más experimentados ayudan a los de menor experiencia a resolver problemas relacionados con el trabajo, a encontrar formas más eficientes de realizar la tarea o comparten con ellos "trucos del oficio", es probable que mejoren tanto la cantidad como la calidad del desempeño del empleado más inexperto. Además, cuanto más ayuda exista entre empleados, menos tiempo necesitan los gerentes para dedicarse a ello, por lo que podrían dedicarse a actividades más productivas.

El trabajo de Hodson (2001), mencionado en el capítulo 3, explicaba que los comportamientos ciudadanos contribuían al bienestar de los trabajadores ya que al obrarlos, aumenta su dignidad. Esto sugiere que los individuos los llevan a cabo deliberadamente para obtener su propia autosatisfacción personal. Sin embargo, ya que el altruismo ha sido considerado dimensión clave en el constructo OCB (véase por ejemplo Bateman y Organ, 1983; Organ, 1988, 1990), esta consecuencia no ha de ser tenida en cuenta al menos para esta dimensión. Por definición, el altruismo implica abandonar el interés propio en beneficio de otros (dentro del constructo OCB, en beneficio del grupo y/o la organización), por lo que el bienestar del trabajador puede considerarse una consecuencia indirecta, pero no debería ser buscada deliberadamente.

Se puede concluir que la inexistencia de análisis académicos sobre los efectos o consecuencias de la dimensión de ayuda y/o altruismo, pudiera deberse a la dificultad para medir de forma desagregada el efecto de cada una de las dimensiones de los OCB. Dada la complejidad de antecedentes (directos e indirectos) y del carácter cualitativo de las acciones altruistas, no se pueden extraer sus repercusiones y consecuencias de forma clara.

6. UN PEQUEÑO ESTUDIO DE CASO

De cara a ilustrar el marco teórico de los comportamientos de ciudadanía organizativa, así como a conocer la aplicación práctica y la importancia del altruismo en el contexto empresarial, se va a presentar un estudio de caso. Por lo tanto, el objeto es aproximar la revisión de la literatura a una realidad más plausible como lo es una organización. Sin embargo, ha de ser tomado a título ilustrativo, ya que este estudio carece de representatividad debido principalmente a la limitación intrínseca de tratarse de un único caso, es decir, una sola compañía y, además de pequeño tamaño. Se presenta, por tanto, la observación de las relaciones causales descritas en la revisión de la literatura en un contexto particular para una mejor comprensión del comportamiento, pero no se pretende la extrapolación de los resultados.

6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio de caso, se ha investigado directamente el clima organizativo¹ de una microempresa atendiendo al comportamiento organizacional, las conductas de ciudadanía y el altruismo. La empresa, ubicada en Madrid, dedica su actividad a la asesoría contable, fiscal y laboral. El personal lo constituyen tres personas, siendo dos empleadas y una directora. Esto es, el contexto que se estudia es el de una microempresa. A efectos de análisis, al personal se le va a etiquetar de la siguiente manera: Gerente (la directora), trabajadora A (la empleada con mayor antigüedad) y trabajadora B (la segunda empleada).

Para el estudio de caso, se han llevado a cabo tres fases: (1) observación, (2) entrevista con la gerente y (3) realización de cuestionarios a las empleadas. En la primera fase se ha procedido a la observación de las conductas laborales para corroborar la existencia de comportamientos de ciudadanía organizativa. El objeto de la observación no es más que la recopilación de información cualitativa que ilustre las relaciones causales demostradas de forma empírica que la revisión de la literatura ha puesto de manifiesto. La segunda fase tiene el objetivo de corroborar si la información recogida durante el período de observación se aproxima a las percepciones del gerente sobre el clima laboral y el comportamiento. Por último, la realización de cuestionarios

¹ El clima organizativo, según Tagiuri y Litwin (1968), se trata de la calidad duradera del ambiente organizacional que es experimentada por los miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en términos de valores del conjunto de características del entorno.

busca apoyar de forma más cuantitativa los modelos de causalidad expuestos en la revisión de la literatura.

6.2. OBSERVACIÓN

La primera parte del estudio de caso comprende la observación directa del comportamiento organizacional durante los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2017. Durante este período, se observaron las conductas laborales, la cultura organizativa, la comunicación y los estilos de liderazgo. La información recogida durante este período es meramente cualitativa y obviamente sesgada, debido a varios motivos: (1) la investigación no es de carácter independiente, (2) los sesgos derivados del observador, y (3) sesgos derivados de la interpretación de los hechos y conductas observadas.

No obstante lo anterior, y teniendo presentes las innegables limitaciones, se pudo concluir tras la finalización de esta fase que en el contexto observado sí existen comportamientos de ciudadanía organizativa. En concreto, de las siete dimensiones definidas por Podsakoff et al. (2000), se observaron todas, aunque unas con mayor frecuencia que otras. Los comportamientos de ayuda, la lealtad organizativa, el cumplimiento organizacional y la virtud cívica fueron las dimensiones observadas con mayor frecuencia, e indistintamente en cada una de las dos empleadas. El espíritu deportivo también es muy palpable en ambas, y aunque el autodesarrollo y la iniciativa individual también fueron notables, fueron más patentes en la trabajadora A.

El ambiente en el trabajo era de cooperación y muy positivo, en el que indistintamente las trabajadoras se interesaban por objetivos comunes y por las tareas de su compañera. Es destacable el cumplimiento organizacional en ambas trabajadoras, ya que siempre respetaban el cumplimiento de las normas de la organización, tanto en presencia de la gerente como en su ausencia.

6.3. PERCEPCIONES DEL GERENTE

Una vez finalizado el período de observación, se procedió a realizar una entrevista a la directora, en calidad de gerente, en la que fueron planteadas varias cuestiones acerca de sus subordinadas. Cuando se preguntó acerca de la motivación y la satisfacción laboral, la gerente afirmó que, bajo su punto de vista, ambas empleadas estaban motivadas en su puesto laboral. Además, creía firmemente que ambas subordinadas estaban ampliamente satisfechas en el trabajo. Se plantearon también cuestiones

grupales, encaminadas a conocer su percepción acerca del comportamiento mesoorganizativo. Con respecto a ello, la gerente opinaba que existía una muy buena cohesión de grupo y una positiva comunicación en la organización. De hecho, puso de ejemplo en que, como líder, debido al estrés laboral, cuando sentía que había tenido una contestación desairada, trataba posteriormente de disculparse e incluso se preocupaba por la repercusión que hubiera podido tener en sus trabajadoras. Además, tanto de la entrevista como de la observación, se ha desprendido un estilo de liderazgo transformacional, incluso pudiendo hablarse de la consideración individualizada. Esta se define como la atención especial por parte del líder transformacional en las necesidades de logro de sus seguidores, actuando como su asesor, confidente y consejero (Hellriegel y Slocum, 2004).

Al preguntar sobre la cooperación y los comportamientos de ayuda y altruistas entre el personal, la gerente explicaba que sí existía dicha colaboración. Es más, señalaba que ambas trabajadoras se ayudaban mutuamente, e incluso veía que ambas se implicaban con las tareas de la otra si esta última necesitaba ayuda. Aquí la gerente explica que incluso la trabajadora B, es decir, la de menor antigüedad en la compañía, era más altruista que la trabajadora A.

Respecto al contexto organizativo, a las cuestiones referentes al clima laboral, la gerente afirmaba que existía un muy buen ambiente de trabajo. Sin embargo, presentaba dudas acerca de si ese buen ambiente que ella percibía mejoraba en su ausencia; de hecho, sentía que así era.

Por último, se le planteó una cuestión acerca de su opinión personal sobre los efectos positivos de la existencia de comportamientos de ayuda, a lo que respondió que los valoraba positivamente. La gerente afirmó que contribuyen a crear un entorno de trabajo positivo, lo cual repercute directamente en unos mejores resultados, por lo que los señala como importantes y valorables.

6.4. CUESTIONARIOS

Para tratar de contrastar la información observada con las percepciones de la gerente, se procedió a evaluar a ambas empleadas mediante dos pequeños cuestionarios.

6.4.1. Cuestionario sobre el establecimiento de metas

El primer cuestionario buscaba medir la motivación y el desempeño de las empleadas mediante la evaluación de fijación de metas de Locke y Latham (1990),

quienes creían que estas sirven como motivadores al permitir que los individuos comparen su desempeño actual con el que quieren lograr en el futuro. De esta manera, se partió de la adaptación de Hellriegel y Slocum (2004) del cuestionario sobre el establecimiento de metas de Locke y Latham (1990, pp. 355-358). Se redujeron a la mitad las preguntas (de 30 a 15) a fin de eliminar aquellas cuestiones que, por diferencias culturales, no serían representativas. Esto es, aspectos sobre la participación en las ganancias o sobre la parte variable del salario en general. De esta manera, se plantearon quince preguntas a las encuestadas relacionadas con su puesto de trabajo. En la Tabla 6.1. pueden observarse las cuestiones así como las respuestas de la trabajadora A (columna A) y de la trabajadora B (columna B). La puntuación de cada pregunta debía ser evaluada del 1 al 5, siendo un 1 casi nunca y un 5 casi siempre.

Tabla 6.1. Cuestionario de establecimiento de metas y resultados recogidos

CUESTIONES	A	B
1. Tengo metas específicas y claras en mi puesto	4	4
2. Comprendo con exactitud las especificaciones de mi puesto	5	5
3. Las metas de mi puesto son atractivas y motivadoras	3	5
4. Si tengo más de una meta que alcanzar, sé cuáles son las más importantes y cuáles menos	5	4
5. Mis metas requieren todo mi esfuerzo	5	4
6. Mi gerente me apoya y me estimula para alcanzar mis metas	5	4
7. Mi gerente me deja participar en el establecimiento de mis metas	5	4
8. Mi gerente me deja decidir cómo ejecutaré mis metas	5	5
9. Recibo reconocimiento cuando alcanzo mis metas	5	5
10. Me siento orgulloso cuando reconocen mi esfuerzo por alcanzar mis metas	4	5
11. Mis compañeros de trabajo me alientan para que alcance mis metas	5	5
12. Me siento con capacidad suficiente y en condiciones para alcanzar mis metas	4	3
13. En esta compañía se coopera para alcanzar las metas	5	5
14. Esta empresa proporciona los recursos suficientes (tiempo, dinero, ...) para lograr las metas de forma efectiva	5	5
15. Si mi gerente comete un error que afecta mi capacidad para alcanzar mis metas, lo admite	5	4
	70	67

Fuente: Adaptación de Hellriegel y Slocum (2004) y Locke y Latham (1990)

Los resultados de este cuestionario tienen las siguientes interpretaciones² (Hellriegel y Slocum, 2004): Puntuaciones entre 60 y 75 señalan una situación de alto desempeño y de alta satisfacción en el trabajo. Las metas son motivadoras y los empleados están comprometidos para alcanzarlas. Cuando el empleado llega a su meta, recibe recompensas por sus logros. Calificaciones entre 40 y 59 sugieren una situación de trabajo muy variada, es decir, tanto con características que motivan y satisfacen como otras que frustran. De 15 a 39 puntos la situación es de un bajo desempeño y descontento.

Al interpretar este cuestionario, pueden observarse puntuaciones bastante altas, e incluso ambas superan ampliamente el mínimo del intervalo más alto. Esto significa que las empleadas tienen una gran satisfacción laboral y existe un alto desempeño, ya que perciben las metas como muy motivadoras. Se sienten comprometidas con sus objetivos y reciben el reconocimiento de su gerente por sus logros. A nivel agregado, las primeras conclusiones reafirman lo observado, ya que tanto la satisfacción, el compromiso con la organización y los comportamientos de liderazgo son antecedentes contrastados de los comportamientos de ciudadanía organizativa (Organ y Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000).

Examinando de forma desagregada los resultados de este cuestionario, puede hacerse una lectura más exhaustiva. Ambas trabajadoras han puntuado con un 5 (la máxima puntuación) la cuestión número 2 (comprendo con exactitud las especificaciones de mi puesto). Esto apoya los resultados de Podsakoff et al. (2000) acerca de las percepciones del rol como antecedente de comportamientos ciudadanos, sobre las cuales explicaban la relación inversa entre ambigüedad del rol y OCB. Del estudio de este caso se desprende que ambas trabajadoras conocen muy bien su rol, tareas y metas, lo cual apoya las observaciones sobre sus conductas de ciudadanía. Las cuestiones 8 y 9 (mi gerente me deja decidir cómo ejecutaré mis metas; recibo reconocimiento cuando alcanzo mis metas), relativas a los comportamientos de liderazgo, han sido evaluadas con la máxima puntuación por ambas empleadas. Esto reafirma una vez más la relación causal que muchos autores (Bateman y Organ, 1983; Organ y Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000) han descrito entre liderazgo y OCB, y más en concreto, altruismo.

² Los intervalos han sido recalculados debido a la adaptación realizada

Siguiendo la clasificación de antecedentes de OCB de Podsakoff et al. (2000), del cuestionario se desprenden dos variables predictoras de lo que los autores llamaron características de la organización: La cohesión de grupo y la percepción de apoyo organizativo. Respecto a las cuestiones 11 y 13 (mis compañeros de trabajo me alientan para que alcance mis metas; en esta compañía se coopera para alcanzar las metas), existe consenso entre las dos empleadas, quienes las han valorado con la máxima puntuación. Estas dos cuestiones tienen mucho que ver con la cohesión grupal y se deduce que este antecedente puede ser explicativo de los comportamientos altruistas y de ayuda. En cuanto a la percepción de apoyo, en la pregunta número 14 (esta empresa proporciona los recursos suficientes para lograr las metas de forma efectiva) también han coincidido ambas empleadas, incluso siendo puntuada con un 5.

6.4.2. Cuestionario sobre inteligencia emocional

Una medida interesante de cara a entender las diferencias individuales, tan estudiadas como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa, es la inteligencia emocional. El cuestionario propuesto ha sido tomado de Hellriegel y Slocum (2004, pp. 62-63). En la Tabla 6.2. se recogen las cuestiones y respuestas de ambas empleadas (la trabajadora A en la columna A y la trabajadora B en la columna B), valoradas del 1 al 4, siendo un 1 fuerte desacuerdo y un 4 muy de acuerdo.

Tabla 6.2. Cuestionario sobre inteligencia emocional y resultados recogidos

CUESTIONES	A	B
1. Sé cuando hablar acerca de mis problemas personales con otras personas	3	3
2. Cuando me enfrento a obstáculos, recuerdo experiencias similares que superé	4	3
3. Espero poder hacer bien la mayoría de cosas	3	4
4. Para otras personas les resulta fácil confiar en mí	3	4
5. Tengo facilidad para entender mensajes no verbales de otras personas	2	4
6. Algunas experiencias en mi vida me han llevado a reevaluar lo que es importante y lo que carece de importancia	4	4
7. Cuando mi humor cambia, veo nuevas posibilidades	4	4
8. Las emociones son una de las cosas que hacen que valga la pena vivir	3	4
9. Soy consciente de mis emociones según las voy sintiendo	2	4
10. Espero que sucedan cosas buenas	4	4
11. Me gusta compartir mis emociones con otras personas	2	4

12. Cuando siento una emoción positiva, sé cómo hacerla perdurar	1	2
13. Arreglo eventos que disfrutan otros	4	2
14. Busco actividades que me hacen feliz	3	3
15. Soy consciente de los mensajes no verbales que envío a otros	2	3
16. Me presento de tal forma que causo una buena impresión a otras personas	3	3
17. Cuando estoy de buen humor, me es fácil resolver problemas	4	4
18. Al observar las expresiones faciales, puedo reconocer las emociones que están sintiendo	4	3
19. Sé por qué cambian mis emociones	2	3
20. Cuando tengo buen humor, puedo concebir nuevas ideas	3	3
21. Controlo mis emociones	4	3
22. Reconozco fácilmente mis emociones según surgen	3	3
23. Me motivo a mi mismo imaginando buenos resultados para las tareas que desarrollo	4	4
24. Felicito a otros cuando han hecho algo bien	4	4
25. Soy consciente del mensaje no verbal que envían otras personas	1	3
26. Cuando una persona narra algún evento importante de su vida, siento como si yo también lo hubiera vivido	2	2
27. Cuando siento un cambio en mis emociones, tiendo a tener nuevas ideas	2	3
28. Cuando me enfrento a un desafío suelo estar a la altura de la ocasión	3	2
29. Sé lo que el otro está sintiendo simplemente con verle la cara	1	2
30. Ayudo a otros a sentirse mejor cuando están cabizbajos	4	3
31. Utilizo mis ratos de buen humor para ser más persistente ante los obstáculos	2	4
32. Puedo conocer lo que otros sienten simplemente al escuchar el tono de sus voces	2	2

Fuente: Hellriegel y Slocum (2004)

Para interpretar los resultados es necesario conocer qué es la inteligencia emocional. Según Daniel Goleman (1998), se refiere a habilidades como por ejemplo el autocontrol, la motivación o la empatía, ya sean intrínsecas o aprendidas. Pese a que Goleman (1998) estudiase dicho concepto en la figura del líder, ya que los seguidores de los líderes transformacionales obtienen un mejor desempeño, están más satisfechos y se sienten inspirados por su líder a trascender sus intereses personales en bien de la empresa (Robbins, 1998), parece apropiado conocer si los subordinados cuentan con dicha inteligencia emocional. En el cuestionario se plantearon 32 cuestiones referentes a los atributos de la inteligencia emocional, los cuales son (Hellriegel y Slocum, 2004):

(1) concienciación de sí mismo, evaluada en las cuestiones 1, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 22, 23 y 27, (2) conciencia social, evaluada en las cuestiones 4, 15, 18, 25, 29 y 32, (3) autocontrol, medido en las preguntas 2, 3, 9, 10, 16, 21, 28 y 31, y (4) habilidades sociales, recogidas en las cuestiones 5, 11, 13, 24, 26 y 30.

Tabla 6.3. Puntuaciones e interpretación del cuestionario sobre inteligencia emocional

ATRIBUTOS DE I.E.	RANGO E INTERPRETACIÓN	A	B
Concienciación de sí mismo	12 – 48 puntos. Alta: 36 o más	36	40
Conciencia social	6 – 24 puntos. Alta: 18 o más	13	17
Autocontrol	8 – 32 puntos. Alta: 24 o más	25	27
Habilidades sociales	6 – 24 puntos. Alta: 18 o más	18	19

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6.3. contiene la suma de las puntuaciones de las cuestiones relativas a cada uno de los cuatro atributos de la inteligencia emocional, siendo la columna A la referente a la trabajadora A y la columna B la referente a la trabajadora B. Para su interpretación se puede observar el rango de puntuaciones posible para cada categoría, y se indica la cifra a partir de la cual se considera que el individuo tiene esa competencia. Respecto a esto, se han señalado con negrita las puntuaciones de aquellos atributos con los que cuentan y por el contrario, no se han destacado aquellas cifras relativas a los atributos en los que no han obtenido una alta puntuación.

Los atributos tienen la siguiente lectura (Hellriegel y Slocum, 2004): Una alta calificación en concienciación de sí mismo, indica que se trata de individuos que reconocen sus emociones y el efecto de estas en los demás; evalúan sus puntos fuertes y débiles y son conscientes de su dignidad y de sus capacidades. En segundo lugar, las personas que cuentan con conciencia social son empáticas, entienden y se interesan por los demás. Por su parte, una puntuación alta en autocontrol nos indica una gran capacidad de mantener el control sobre las emociones e impulsos destructivos; se trata de personas que cumplen las normas de integridad y honradez, adaptan su comportamiento ante situaciones de cambio y tienen normas de excelencia que guían sus conductas. Por último, las habilidades sociales perciben las necesidades de desarrollo de otros; inspiran y dirigen grupos; construyen relaciones interpersonales y trabajan cómodamente con otros para la consecución de las metas.

A la vista de los resultados, ambas empleadas han obtenido puntuaciones muy parecidas en las cuatro categorías. A nivel agregado, se puede afirmar que ambas tienen un nivel bastante alto de inteligencia emocional. La única competencia que, según los resultados del cuestionario, parecen no tener, es la conciencia social.

6.5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Observando los resultados de los cuestionarios, se han podido comprobar muchas de las relaciones causales expuestas en la revisión de la literatura. Este es el caso de los antecedentes de ciudadanía organizativa tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el liderazgo de apoyo, las percepciones del rol, la cohesión del grupo, etc. Parece que todos ellos están presentes, por lo que podría afirmarse que efectivamente son los desencadenantes de los comportamientos de ciudadanía organizativa en esta organización. Respecto a la actitud positiva en el trabajo y la satisfacción existe una congruencia entre las observaciones, la opinión de la gerente y los cuestionarios. Podría afirmarse que, bien la satisfacción como medida de una actitud positiva, o simplemente una buena actitud, desemboca en OCB, esté influenciada por variables contextuales o personales.

Sin embargo, parece lógico pensar que los antecedentes no actúan con la misma intensidad en cada una de las empleadas, lo que puede deberse a que no se han tenido en cuenta otros factores, como la personalidad, a la hora de hacer el análisis. Por ejemplo, para la trabajadora B las características de su tarea son muy motivadoras, por lo que esta percepción pudiera incidir más en un mayor altruismo (como observaba la gerente). No obstante es complicado analizar las interrelaciones entre los antecedentes, y posiblemente fuesen distintos en ambas empleadas, debido al minúsculo tamaño muestral.

7. CONCLUSIONES ALCANZADAS

Los comportamientos de ciudadanía organizativa han tenido una gran relevancia dentro del estudio del comportamiento organizacional desde finales del siglo pasado. La cantidad de trabajos, investigaciones, estudios y análisis empírico que analizan el fenómeno, pone de manifiesto la importancia creciente de este constructo. Por definición, los comportamientos de ciudadanía se refieren a las conductas no establecidas en la definición del puesto, y por extensión, por las que los empleados no son remunerados (Organ, 1988) pero que, sin embargo, llevan a cabo. Está demostrado que estos comportamientos mejoran la eficiencia del funcionamiento de la organización como sistema social, con repercusiones más allá de la mejora de la calidad del desempeño, y han sido valorados positivamente por líderes y gerentes (Borman y Motowidlo, 1993; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997).

El constructo de los comportamientos de ciudadanía no siempre ha sido abordado por los académicos bajo este nombre, sino que existen una serie de conceptos relacionados que, a excepción de pequeñas diferencias semánticas, definen el mismo tipo de conductas. Tal es el caso de etiquetas como desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993), comportamientos extra-rol (Van Dyne et al., 1995), conductas pro-sociales (Brief y Motowidlo, 1986), etc. Esto remarca aún más la importancia de estas conductas, si bien esta disparidad en la jerga puede llevar a confusión en la investigación posterior, o en última instancia sobre los directivos. Es posible que de cara al futuro, estos términos interesen a los líderes de las compañías, ya que a priori sus efectos sobre la organización y sobre los equipos de trabajo sólo pudieran ser positivos. Por este motivo, sería interesante realizar un esfuerzo integrador que clarifique los términos para llegar a un consenso en la academia acerca de su significado y contenido.

En este sentido, para hablar de los efectos de los comportamientos de ciudadanía existen lagunas, en cuanto a estudios académicos se refiere. Es posible que dada la multidimensionalidad del constructo, la complejidad de relaciones entre sus abundantes antecedentes y su carácter cualitativo, parezca un reto investigar esta vía. Una investigación agregada de sus consecuencias parece, hasta el momento, la mejor manera de medir la repercusión de estos comportamientos. Sin embargo, los estudios han hipotetizado acerca de los efectos positivos que tienen para las compañías, basando sus hipótesis en las percepciones de los gerentes sobre la repercusión positiva de los

comportamientos de ciudadanía sobre el desempeño y la organización. Esto es, apenas se han tratado de probar los posibles efectos adversos de estas conductas.

Por otra parte, tampoco existe un consenso académico respecto a los predictores de estas conductas. Si bien es cierto que se han probado empíricamente antecedentes como la satisfacción laboral, el estilo de liderazgo, las características individuales y de la personalidad o las características del puesto y de la organización, el etiquetado de estas variables dista de nuevo entre los autores. Mucho más consensuado es el campo del comportamiento organizacional, el cual también puede predecir a grandes rasgos estas conductas ciudadanas.

Con todo, puede concluirse de forma crítica que dentro del campo de estudio de los comportamientos de ciudadanía organizativa existen muchos conceptos que se superponen. No sólo con respecto a los términos que definen el mismo acontecimiento, sino que el solape también existe dentro de cada uno. En el caso de los comportamientos de ciudadanía, existen varias taxonomías, muy parecidas unas con otras. Si bien es cierto que cada autor aporta la mejor constitución de dimensiones de comportamientos que considera y que respalda, esto también puede concluir en una desorientación del lector. Con respecto a las interrelaciones entre las variables que predicen los comportamientos de ciudadanía, y su influencia directa o indirecta tampoco existe un consenso amplio.

No obstante lo anterior, es comprensible el hecho de que no exista un único modelo consensuado de los comportamientos de ciudadanía. Dada la complejidad del ser humano, es justificable la dificultad de establecer todas las relaciones entre las variables que influyen en nuestra conducta, de si nos repercuten directa o indirectamente, y de las consecuencias derivadas de nuestros actos. El campo del comportamiento organizacional es complejo, así como lo somos las personas, y es por ello que sólo puedan describirse unas muy vagas relaciones causales.

En este sentido, atendiendo al estudio de caso, se han puesto de manifiesto muchos de los antecedentes recopilados en la revisión de la literatura presentada. No obstante, a la vista de los resultados puede concluirse que la intensidad con la que afecta cada antecedente es distinta entre los empleados. Por ejemplo, del cuestionario de inteligencia emocional puede desprenderse la conclusión agregada de que el liderazgo de apoyo existente en la organización favorece el desarrollo de las aptitudes del líder por parte las subordinadas, ya que de una forma u otra, el contexto propicia relaciones muy cercanas, haciendo que la influencia de esta variable sea muy fuerte. Quizá esto

podiera deberse a que la gerente, al estar muy implicada e identificada con los objetivos de la empresa, traslada con su ejemplo esas inquietudes a sus subordinadas, incluso puede que de forma inconsciente.

Sin embargo, a nivel desagregado ambas empleadas no han llegado a un nivel deseado de conciencia social, al contrario de lo que podría predecirse tras el período de observación. Este atributo de la inteligencia emocional se refiere a la empatía y al interés por los demás. Al contrario de lo esperado, esta no parece ser una aptitud que defina a las empleadas, por lo que podría extraerse la conclusión de que no todos los antecedentes predicen con la misma intensidad los comportamientos de ciudadanía organizativa, sino que varía de un individuo a otro. Es posible que el resultado sea el mismo entre dos individuos de la misma organización, es decir, una actitud de deportividad, un gesto de ánimo, etc. No obstante, los motivadores pueden haber sido distintos en los dos empleados. Quizás para un empleado los antecedentes contextuales le han influenciado más y sin embargo para el otro simplemente puede haber sido su personalidad y su actitud positiva.

Respecto al cuestionario del establecimiento de metas, podría validarse la relación entre satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía. Además, los resultados arrojan una gran motivación en el puesto así como un compromiso con la organización, un estilo de consideración individualizada del líder, y una muy positiva cohesión del grupo de trabajo. En este sentido, parece que existe un consenso entre ambas empleadas, y aunque estos resultados carezcan de representatividad debido al tamaño muestral, parecen tener concordancia con la revisión de la literatura respecto a los antecedentes de ciudadanía organizativa.

Al margen de los resultados de los cuestionarios, puede afirmarse que en el contexto estudiado, es decir, una microempresa, existen conductas pro-sociales. Esto apoya la revisión de la literatura, ya que los autores han estudiado contextos de sectores de actividad muy diversos, llegando a conclusiones parecidas con respecto a los modelos de antecedentes. Esto es, parece que los comportamientos de ciudadanía, en mayor o menor proporción, con mayor importancia de unas dimensiones u otras, están presentes en las organizaciones de nuestros días. Si bien es cierto que a nivel de estudios empíricos la mayor parte se trata de empresas norteamericanas, podrían seguirse los pasos del campo de comportamiento organizacional, el cual ha investigado las diferencias culturales con respecto a los modelos explicativos.

Aún el estudio de estas conductas es muy joven y existen muchas ideas, pero requieren mayor investigación conjunta y simplicidad de los modelos. Dada la importancia de estos comportamientos, puede ser de utilidad trabajar de cara a una mayor repercusión de este fenómeno, no sólo en las facultades, sino también en el tejido empresarial. Es posible que muchos directivos no sean conscientes de estas interrelaciones entre sus empleados, que en mayor o menor medida, trascienden sectores y actividades. Quizá un mayor conocimiento de las distintas dimensiones del constructo les podría ayudar a identificar mejor dichas conductas, así como a potenciarlas. Un directivo convencido de la importancia de un entorno laboral dócil, con relaciones positivas entre los miembros, comunicación, conductas de ayuda, apoyo y lealtad a la organización, podría saber cómo incentivarlas aún más. Dada la multidimensionalidad del constructo OCB y la cantidad de antecedentes, son muchos los focos de acción desde las políticas de gestión que pueden potenciar comportamientos de ciudadanía organizativa. Del análisis se desprende una gran importancia de las variables contextuales y ambientales, por lo que las prácticas de recursos humanos podrían apoyar este tipo de comportamientos, desde la selección buscando ciertos rasgos de personalidad, hasta el diseño de recompensas, para premiar estos comportamientos.

El altruismo, por su parte, además de ser la dimensión más consensuada, estudiada y avalada, parece ser también la más distinta. Los primeros estudios (Smith et al., 1983) distinguían entre altruismo y cumplimiento generalizado como las dos vertientes de comportamientos de ciudadanía organizativa. Sin embargo, la investigación ha continuado creciendo, y se han identificado otras dimensiones distintas, ya que finalmente existen muchas conductas que quizás quienes las obran sí que pueden buscar a través de ellas una autosatisfacción. Desde una reflexión crítica, no obstante los antecedentes que influyen a los individuos para comportarse cívicamente en la organización, es posible que muchos de estos comportamientos busquen una realización personal, ya sea deliberadamente o no. Quizás puede ser la consecuencia intrínseca que todas estas conductas llevan consigo, sin embargo el altruismo bien entendido no debe buscar nunca el interés personal. Si bien es cierto que este trabajo tenía como objetivo comprender mejor el altruismo en la organización, la conclusión es que se trata de un concepto mucho más complejo y que requiere mucha más atención así como de un apoyo teórico de otros campos, tales como la sociología, para su mejor comprensión.

Con todo, puede concluirse que el campo del comportamiento de ciudadanía organizativa aún necesita madurez. Dada su importancia y su complejidad, es necesario

que se haga más accesible para que llegue hasta la gestión de las organizaciones e implique a directivos y gerentes. El estudio empírico en este campo tiene muchas limitaciones, ya que puede intuirse que los antecedentes actúan de forma distinta en cada individuo, aunque existan análisis que apoyen aquellas correlaciones más frecuentes. No obstante, un apoyo en las ciencias sociales, o en las teorías motivacionales podría contribuir a este campo de conocimiento de cara a acotar con mayor precisión las diferencias entre las dimensiones y a entender las diferencias individuales.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Alonso, C. M., Gallego, D. J., Ongallo, C., y Alonso, J. M. (2004). *Psicología social y de las organizaciones: Desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson.
- Asgari, M. H., Nojabae, S. S., y Arjmand, F. (2011). The Relationship Between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 141-148.
- 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.
- Berkowitz, L., y Connor, W. H. (1966). Success, failure, and social responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), 664-669. <https://doi.org/10.1037/h0023990>
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., y Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brief, A. P., y Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283909>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Corripio Pérez, F. (1984). Altruismo. En *Diccionario etimológico general de la lengua castellana* (3.^a ed., p. 30). Editorial Bruguera.
- Delgado, A. (1998). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia de la organización: percepción, actitudes y motivación. En *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (1.^a ed., pp. 101-120). Navacarnero, Madrid:

- Ediciones Pirámide.
- García, J. M. (1998). El grupo en la organización. En *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (1.^a ed., pp. 123-135). Navalmorales, Madrid: Ediciones Pirámide.
- 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.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard business review*, 76(6), 93-103.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (5.^a ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall.
- Hazzi, O. A., y Maldaon, I. S. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*, (54), 106-114.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). México: International Thomson.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge University Press.
- Isen, A. M. (1970). Success, failure, attention, and reaction to others: The warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(4), 294-301. <https://doi.org/10.1037/h0029610>
- Isen, A. M., y Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384-388. <https://doi.org/10.1037/h0032317>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>
- Levin, P. F., y Isen, A. M. (1975). Further Studies on the Effect of Feeling Good on Helping. *Sociometry*, 38(1), 141-147. <https://doi.org/10.2307/2786238>
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- López-Domínguez, M. (2012). *Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales*. Universidad

Politécnica de Cataluña.

- López-Domínguez, M., y Enache, M. (2009). Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas. *Intangible Capital*, 5(4), 418-438.
- Lorsch, J. W. (1986). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lowery, C. M., y Krilowicz, T. J. (1994). Relationships among Nontask Behaviors, Rated Performance, and Objective Performance Measures. *Psychological Reports*, 74(2), 571-578.
- 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(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Marx, K., y Engels, F. (1994). *La ideología alemana* (4.^a ed.). Valencia: Universitat de València.
- Milgram, S. (1970). The Experience of Living in Cities. *Science*, 167(3924), 1461-1468. <https://doi.org/10.2307/1728966>
- 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 Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., y Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology* Copyright George & Bettenhausen Munene Organ & Konovsky, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
- 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.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica clásica* (1.^a ed.). Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (5.^a ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). México: Pearson.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (1.^a ed.). Navalmorales, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Srivastava, S. K., y Gope, A. K. (2015). The Antecedents and Consequences of Organization Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Inquiry. *Management Insight*, XI(2), 51-56.
- Stanton, E. S. (1983). A critical reevaluation of motivation, management, and productivity. *Personnel Journal*, 62, 208-214.
- Tagiuri, R., y Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*.

- Boston: Harvard University School Press.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., y Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). En *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17) (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., y Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- 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(5), 525-531.
- Vera Salas, L., y Gálvez Izquieta, P. C. (2016). Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado. *Revista Empresarial, ISSN 1390-3748, Vol. 10, N.º. 4, 2016 (Ejemplar dedicado a: Octubre - Diciembre, 2016), págs. 44-50, 10(4), 44-50.*
- Wagner, J. A., y Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva* (4.ª ed.). Madrid: Thomson.
- Wagner, S. L., y Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- 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*, 17(3), 601-617.