
Trabajo Completo

Ponencia 1

COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL


Alicia Omar

CONICET-Universidad Nacional de Rosario

agraomar@yahoo.com

RESUMEN

El efectivo funcionamiento de una organización es altamente dependiente de actividades espontáneas que van más allá de los requerimientos prescritos por el rol. Esos comportamientos ya fueron denominados “extra rol” por Katz y Kahn y, más recientemente, como “Comportamientos de Ciudadanía Organizacional” (CCO), por Smith, Organ y Near. Los CCO se refieren a todas aquellas acciones discrecionales, que sobrepasan las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resultan beneficiosas para las organizaciones. Se manifiestan a través de un amplio rango de conductas altruistas o de cooperación, que no son directamente exigidas ni recompensadas, pero que contribuyen a generar relaciones interpersonales armoniosas en el lugar de trabajo. Para ser considerado de “ciudadanía organizacional” el comportamiento tiene que ser *voluntario* (no puede ser formalmente prescrito o recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia); *intencional* (resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo); *percibido de manera positiva* (ya sea por el propio actor ya sea por el observador) y *desinteresado* (orientado



básicamente a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor). A pesar que desde hace tiempo se ha reconocido la importancia de los CCO para el funcionamiento eficaz de empresas e instituciones, recién en los últimos años aparecen registros de investigaciones sistemáticas desarrolladas con el objetivo de evaluar la pertinencia empírica de tales comportamientos. Los primeros intentos estuvieron orientados al estudio de conductas convencionales tales como ayuda y espíritu deportivo. Los CCO de ayuda se refieren a aquellas conductas ejecutadas con la intención explícita de colaborar con una persona en la ejecución de una tarea relevante para la organización e incluyen acciones tales como orientar a los nuevos empleados, ofrecerse como voluntario sin que haya habido una solicitud explícita, compartir responsabilidades por los errores del grupo de trabajo y similares. Los CCO de virtud cívica hacen referencia a aquellas conductas que revelan involucramiento y participación responsable en la vida política de la organización, como es el caso de la asistencia voluntaria a encuentros y eventos promovidos por ella, ponerse “a tono” con los acontecimientos organizacionales y similares. En la actualidad, la identificación y operacionalización de nuevas dimensiones está ampliando rápidamente esta red nomológica. Tal es el caso de los comportamientos prosociales de voz (expresión intencional de ideas, información y opiniones con propósitos de cooperación y altruismo) y los de silencio prosocial (ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones basado en motivos altruistas o solidarios), recientemente introducidos en la literatura científica. Paralelamente, se está asistiendo al aumento progresivo de los estudios orientados al desarrollo de instrumentos para la evaluación y monitoreo de los CCO, así como a la consecuente identificación de sus antecedentes y de sus potenciales consecuencias. A su vez, y con el surgimiento de la Psicología Positiva que está propiciando una nueva mirada sobre el impacto que tienen las virtudes cívicas en el ámbito laboral y sobre las organizaciones que se esfuerzan por crear las condiciones para que los individuos puedan ser mejores ciudadanos. En este sentido, un sustancial cuerpo de investigaciones en psicología organizacional está demostrando que los CCO benefician tanto a la organización como a los empleados. Los beneficios de los CCO para la organización, se traducen en empleados con mayores niveles de dedicación y compromiso organizacional, que producen productos de mayor calidad y contribuyen al logro de sus metas. Los beneficios de los CCO para los empleados, se reflejan en un entorno laboral más cooperativo, caracterizado por altos niveles de intercambios prosociales. El objetivo de la presente ponencia consiste en una “puesta al día” de los hallazgos más recientes sobre el tema, remarcando las tendencias que guían y orientan los estudios actuales, y aportando evidencia empírica de la inclinación de los argentinos a involucrarse en CCO.


Palabras clave: espíritu deportivo- altruismo- ayuda- silencio prosocial

TRABAJO COMPLETO

El efectivo funcionamiento de una organización es altamente dependiente de actividades espontáneas que van más allá de los requerimientos prescritos por el rol. Esos comportamientos ya fueron denominados “extra rol” por Katz y Kahn a comienzos de los años 1970 y, más recientemente, como “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), por Smith, Organ y Near (1983). Los CCO fueron definidos como todo y cualquier comportamiento que beneficia y/o pretende beneficiar a la organización, que es discrecional y que sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel (Organ, 1988). Tal definición tiene cuatro implicaciones fundamentales: a) el CCO tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescripto o recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia; b) tiene que ser intencional, o sea, resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo; c) tiene que ser percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor ya sea por el observador; d) tiene que ser desinteresado, o sea, orientado básicamente a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor.


Desde el surgimiento del concepto se ha asumido que se trata de un constructo multidimensional. En su trabajo fundacional, Smith, Organ y Near (1983) identificaron dos principales formas de CCO: altruismo (comportamientos de ayuda dirigidos a individuos específicos), y cumplimiento general (comportamientos de ayuda dirigidos a la organización como un todo). Más tarde, Organ propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: altruismo, cumplimiento general, virtud cívica (participación en los eventos promovidos por la organización), cortesía (dar informaciones a efectos de prevenir la ocurrencia de problemas vinculados con el trabajo) y espíritu deportivo (tolerar los inevitables inconvenientes laborales sin quejarse). Podsakoff, MacKenzie y Hui (1993) extendieron el modelo de Organ proponiendo las dimensiones de armonía interpersonal (búsqueda de beneficios para la organización aún a costa de los intereses personales) y protección de los recursos de la compañía (evitación de comportamientos negativos que abusen de los recursos de la empresa para uso personal). Integrando marcos teóricos provenientes de la historia, la filosofía y la ciencia política, Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) desarrollaron tres nuevas categorías basadas en las teorías de ciudadanía cívica. Sus tres categorías (obediencia, lealtad y participación cívica) constituyen el denominado “síndrome de ciudadanía activa”, por el cual los trabajadores se comprometen a tener una participación responsable en su lugar de trabajo. Cada una de estos modelos de CCO contó con su correspondiente operacionalización a través de instrumentos (básicamente escalas tipo Likert) para medir las diferentes categorías propuestas.

Con el propósito de elucidar las semejanzas y diferencias entre los tipos de comportamientos y, paralelamente, establecer las distinciones entre comportamientos intra y extra papel, Van Dyne y sus



colegas propusieron una taxonomía basada en dos dimensiones contrastantes: comportamiento promotor y prohibitivo, por un lado, y comportamiento afiliativo y desafiador, por otro. El comportamiento promotor es proactivo, estimula y hace que las cosas ocurran; el prohibitivo es preventivo, incluye la protección de individuos con menor poder y/o evita la ocurrencia de conductas inapropiadas o no éticas. El comportamiento afiliativo es interpersonal y cooperativo, fortalece las relaciones y está orientado hacia el otro. El comportamiento desafiador enfatiza ideas y problemas, está orientado a los cambios y puede perjudicar las relaciones interpersonales. Desde una perspectiva teórica, la taxonomía propuesta por Van Dyne ha hecho una importante contribución a la organización de este campo de estudio, habida cuenta que los límites entre comportamientos extra e intra papel suelen ser interpretados de diferente manera por parte de los empleados. Algunos pueden creer que un comportamiento dado es un CCO, mientras que otros, que definen más ampliamente sus responsabilidades laborales, pueden considerar la misma tarea como un comportamiento inherente a su rol. Una muestra elocuente de tal distorsión perceptiva lo constituyen los hallazgos de Vey y Campbell (2004), quienes encontraron que frente a un listado de ítems orientados a explorar CCO y comportamientos intra papel, el 85% de los participantes categorizó como intra papel a 17 de los 30 ítems de CCO. Observaron que los ítems correspondientes a las dimensiones de cortesía y rectitud fueron considerados más frecuentemente como intra papel, mientras que los ítems pertenecientes a las dimensiones de altruísmo y virtud cívica, fueron más frecuentemente considerados como comportamientos extra-papel. Desde una perspectiva empírica, la taxonomía de Van Dyne favoreció el desarrollo de una sucesión de instrumentos tendientes a evaluar los diferentes tipos de CCO.

Cuando ya parecía que no quedaban facetas de los CCO por identificar, fue la propia Van Dyne, esta vez en asociación con LePine, quienes introdujeron la categoría de comportamientos de “voz” (voice behavior, LePine & Van Dyne, 1998), para referirse a la expresión de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en motivos altruistas o de cooperación. Al comparar este nuevo comportamiento con el tradicional CCO de ayuda, empleando la taxonomía de Van Dyne y Parks (1995), surge que si bien ambos son comportamientos promotores y proactivos e indican que los individuos que se identifican con ellos están satisfechos con sus organizaciones, se distinguen en varios aspectos. Los CCO de ayuda se traducen en colaboraciones frente a un problema o una tarea relevante para la organización, tales como orientar a los nuevos compañeros, reemplazar a los ausentes, compartir la sobrecarga de trabajo y similares. Los CCO de voz, por referirse a la manifestación libre de opiniones y el desafío constructivo al *status quo* con el objetivo de mejorar, y no simplemente de criticar, pueden contribuir no sólo al éxito del grupo, sino también, y principalmente, al éxito de las organizaciones por el énfasis que ponen sobre las cuestiones de flexibilidad, innovación y desarrollo continuo. Los CCO de




ayuda tienen por objetivo preservar o desarrollar las relaciones interpersonales, mientras que los de voz pueden perturbarlas. Los CCO de ayuda implican aceptación y orientación hacia el presente, mientras que los de voz sugieren cambio y se orientan hacia el futuro, lo que puede ser, respectivamente, traducido por las expresiones “está OK” y “podría ser mejor”.

La categoría de comportamientos de “silencio” ha sido la más reciente incorporación a la red nomológica de los CCO y, posiblemente, no sea la última. Los CCO de silencio, en contraposición con los CCO de voz, fueron definidos como el ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones, basado en motivos altruistas o de cooperación (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). En la actualidad, ya se han realizado algunos estudios sobre los comportamientos de voz (LePine & Van Dyne, 2001; Omar & Uribe, 2005), en tanto que los comportamientos de silencio recién están siendo objeto de investigaciones empíricas (Omar, 2009).

Paralelamente a estos esfuerzos por identificar los componentes del constructo, se registran esfuerzos por clarificar sus posibles determinantes. La teoría del intercambio social ha sido uno de los encuadres teóricos más frecuentemente empleados para explicar la emergencia de los CCO. En este sentido, por ejemplo, se ha postulado que si los empleados piensan que son tratados con respeto y consideración por parte de sus supervisores y por la organización en su conjunto, devuelven tal tratamiento con una mayor cantidad de CCO. Asimismo se ha recurrido al principio de reciprocidad (uno de los principios de la teoría del intercambio social) y a la teoría del intercambio en el trabajo (un refinamiento de la teoría del intercambio social) para explicar que los comportamientos de ayuda se vinculan con la calidad del tratamiento recibido.

Un importante cuerpo de literatura documenta el impacto que tienen tanto las variables personales como las contextuales sobre la ejecución de los CCO. Entre las características personales, el género, los valores y la personalidad, han sido frecuentemente considerados como antecedentes privilegiados. En cuanto al género, se ha observado que las mujeres ejecutan un mayor número de CCO de ayuda, quizá porque las características de estos CCO son consistentes con cualidades estereotípicamente adscriptas al género femenino. En lo que hace a los valores personales, se ha constatado que entre los colectivistas prevalecen los CCO de ayuda mientras que entre los individualistas, lo hacen los CCO de voz. Observaciones que fueron explicadas por la mayor tendencia a preservar la armonía grupal por parte de los colectivistas, lo que los lleva a ayudar a los demás aún a costa de su propio beneficio y a no manifestar sus opiniones a fin de evitar la ruptura del orden establecido. En cuanto a los rasgos de personalidad, se ha observado que las dimensiones de introversión y rectitud son las que exhiben las relaciones más fuertes con los CCO de altruismo.




En cuanto a las variables contextuales, se ha señalado que el tipo de contrato laboral juega un rol importante en la ejecución de los CCO, desde el momento que los empleados temporarios se comprometen menos con la organización y despliegan un menor número de CCO que sus compañeros permanentes. A su vez, se ha informado que el compromiso con la organización, las percepciones de justicia (tanto procedimental como interaccional) y el apoyo percibido se asocian significativa y positivamente con los CCO. Recientemente se ha demostrado, además, el impacto positivo de los CCO sobre la satisfacción laboral y el aumento de la productividad, así como la importancia que revisten los CCO para el eficaz funcionamiento de las organizaciones. En relación a este último punto, se ha demostrado que los CCO benefician tanto a la organización como a los empleados. La empresa se beneficia teniendo un grupo de empleados dedicados, que no sólo permanecerán más tiempo en sus puestos, sino que producirán productos de mayor calidad, contribuirán al logro de las metas organizacionales y fomentarán un mejor clima laboral. Por su parte, los empleados que ejecutan CCO experimentan un aumento sustantivo de la afectividad positiva y de los lazos emocionales con sus jefes y supervisores. Finalmente hay que destacar que por tratarse de un constructo pasible de ser desarrollado, son muchas las empresas que están implementando programas para contribuir al despliegue sostenido de estos comportamientos por parte de sus empleados.

Algunos aportes locales al desarrollo de los CCO

La ejecución de sucesivos proyectos de investigación, desde el año 2001 hasta la fecha, ha permitido a la autora del presente artículo efectuar algunas contribuciones al desarrollo local de la Psicología Organizacional Positiva en general y, de los CCO, en particular.

El primer proyecto, denominado *Cultura, justicia y ciudadanía organizacional. Un estudio intra y transcultural (2001-2003)*, ejecutado conjuntamente con un grupo de investigadores brasileros y otro grupo mexicano, tuvo como objetivo analizar si las tradiciones, valores y normas de la sociedad en la que las empresas operan, actúan como moderadores de las relaciones entre las prácticas organizacionales y las cogniciones, actitudes y comportamientos asociados con el trabajo. En el marco de este proyecto se exploraron los valores personales de los empleados (como reflejo de la cultura nacional), las prácticas de gerenciamiento de los recursos humanos (como indicadores de la cultura organizacional), las percepciones de justicia, el nivel de compromiso y la predisposición de los empleados para ejecutar comportamientos de ciudadanía organizacional. Se recolectaron datos simultáneamente en los tres países, logrando una muestra total integrada por 997 trabajadores. Como en esta primera instancia se exploraron las variables con instrumentos éticos (desarrollados en otros contextos culturales), una de las principales tareas del equipo de investigación fue realizar las



correspondientes adaptaciones de los mismos para su empleo con muestras latinoamericanas. Por lo tanto, se efectuaron los estudios de validez transcultural de las escalas utilizadas incluyendo las de los CCO de altruismo y virtud cívica (Organ, 1988). Entre los resultados que involucran el rol de los CCO, se destacan los que indicaron que las percepciones de justicia procedimental predicen tanto CCO de altruismo como de virtud cívica, en tanto que el colectivismo actúa como una variable moderadora de las relaciones entre la justicia organizacional percibida y la subsecuente ejecución de CCO (Omar et al. 2007).

El segundo proyecto, denominado *La cultura organizacional de empresas e instituciones argentinas a través de las prácticas, actitudes y comportamientos de sus miembros (2004-2006)*, tuvo como objetivo estudiar el papel modelador de la cultura nacional sobre la cultura organizacional de empresas e instituciones argentinas, especialmente las radicadas en el sur santafesino (Santa Fe, Rosario y el Gran Rosario). La experiencia recogida en el primer proyecto indicó que una de las primeras tareas debía direccionarse a la elaboración de instrumentos énicos (y validación de los éticos) para explorar las variables en estudio. Por lo que en esta oportunidad se desarrollaron dos instrumentos (las escalas de Cultura Nacional y de Cultura Organizacional) con adecuadas propiedades psicométricas, y se validaron, para su empleo con la población argentina, las escalas para medir los CCO de ayuda y de voz de Van Dyne y LePine (1998). Uno de los hallazgos destacados de este proyecto fue el referido a la capacidad de determinados rasgos o características de personalidad para explicar la ejecución de los CCO de ayuda y de voz (Omar & Uribe, 2005). Al respecto, se demostró que tanto la estabilidad emocional, como la extraversión, constituyen los predictores más fuertes de los CCO de ayuda y de voz, respectivamente.


El tercer proyecto, denominado *Comportamientos organizacionales extra papel: su impacto sobre la salud mental, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (2007-2011)* se orientó a la identificación y análisis de los antecedentes de los comportamientos extra papel (CCO y comportamientos contraproducentes) y de sus potenciales consecuencias. El interés nacional e internacional por la problemática abordada en este proyecto se reflejó en las numerosas invitaciones cursadas a la Dra. Omar para dictar conferencias sobre el tema, así como para redactar un capítulo para un manual sobre comportamiento organizacional y salud ocupacional. En este capítulo (Omar, 2009) preparado para el *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (editado por Antoniou, Cooper, Chrousos, Spielberger y Eysenck), se presentan los hallazgos provenientes del que constituye el primer estudio empírico sobre las dos nuevas facetas de los CCO (voz y silencio prosocial). Los resultados obtenidos muestran que las dimensiones eysenckianas de personalidad referidas a la extraversión y el neuroticismo son los predictores más fuertes de la voz prosocial y del silencio prosocial, respectivamente. Los hallazgos también proveen apoyo preliminar a la comprensión del rol de las

percepciones de justicia sobre las relaciones entre las variables disposicionales y organizacionales, desde el momento que sugieren que las percepciones de justicia interpersonal moderan la 'natural' tendencia de los trabajadores extravertidos a involucrarse en voz prosocial, y de los trabajadores emocionalmente controlados a desplegar comportamientos de silencio prosocial. En particular, los resultados de este estudio apoyan la idea que la promoción de altos niveles de justicia interpersonal en contextos laborales podría ayudar a los trabajadores a involucrarse en más comportamientos prosociales con los consiguientes efectos positivos sobre la organización. Este es el verdadero desafío para las empresas especialmente porque estudios previos han demostrado que las organizaciones con fuerte énfasis sobre los CCO son más saludables y exitosas que aquellas que carecen de tal clima organizacional.

Finalmente, y como corolario de este recorrido, recientemente se ha puesto en marcha el cuarto proyecto, denominado *Psicología Organizacional Positiva: alcances, constructos y posibilidades de medición (2012-202015)*. Al respecto, se espera que, al igual que sus predecesores, se caracterice por una fuerte capacidad heurística y genere aportes interesantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Le Pine, J. A. & Van Dyne L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853-868.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*, 2, 326-336.
- Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología (Natal)*, 10, 2, 35-47
- Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, Ch. Spielberger & M. Eysenck (Eds). *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (pp. 143-156). London: Edward Elgar Publishing.
- Omar, A., Uribe, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología, 24*, 1, 101-116.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington M.A

- 
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behavior and managerial evolutions of employee performance: a review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, 1-40.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Van Dyne, L. & Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors, Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L. & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors, in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge of muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vey, M. & Campbell, J. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior, which are we measuring? *Human Performance*, 17, 119-135.
-