

COMPORTAMIENTOS EXTRA PAPEL: DE LA COLABORACIÓN A LA TRANSGRESIÓN

Alicia Omar ¹
CONICET-UNR-Argentina

Resumen

Las investigaciones sobre el rendimiento laboral habitualmente diferencian entre ejecuciones inherentes al rol y ejecuciones extra rol o extra papel. Por definición, los comportamientos extra papel son todas aquellas acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden los requerimientos formales de su puesto. Tales comportamientos pueden ser positivos o negativos para la organización. Los comportamientos positivos, comúnmente identificados como “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), caracterizan a los empleados que hacen más de lo que la empresa espera de ellos. Los comportamientos negativos, identificados como “comportamientos contraproducentes” (CCP), caracterizan a los empleados que no hacen lo suficiente o que trabajan activamente para dañar a la empresa. El objetivo del presente artículo es presentar una puesta al día de los estudios sobre el tema. En primer lugar se analiza la génesis de ambos tipos de comportamientos. Luego se exponen dos posturas antagónicas sobre su naturaleza: polos opuestos de un mismo constructo versus dos constructos diferentes. Seguidamente, se presentan algunos modelos desarrollados para explicar la emergencia de tales comportamientos. Finalmente, se exponen las fortalezas y debilidades de los enfoques empleados para medir estos comportamientos. El desideratum final es ofrecer a los especialistas un instrumento de consulta rápido y actualizado.

EXTRA ROLE BEHAVIOR: FROM COLLABORATION TO TRANSGRESSION

Abstract

Usually, research on the performance tends to distinguish between in role behaviors and extra role behaviors. By definition, extra role behaviors are all those activities performed by employees in their workplaces that exceed the formal requirements of his job. Such behaviors may be positive or negative for the organization. Positive extra role behaviors commonly identified as “organizational citizenship behaviors” (OCB), characterize the employees who make more than the company expected of them. Negative extra role behaviors, identified as “counterproductive organizational behavior” (COB), characterize the employees who are not doing enough or are actively working to harm the company. The aim of this paper is to present an update of studies on the subject. First, we analyze the genesis of both types of behaviors. Then, we present two conflictive views about its nature: opposite poles of the same construct versus two different constructs. Next, we present some models developed to explain the emergence of such behaviors. Finally, we present the strengths and weaknesses of the main approaches used to measure these behaviors. The final desideratum is to offer a quick reference and updated tool.

Palabras clave: comportamientos extra papel – ciudadanía organizacional – contraproducentes
Key words: extra role behavior – organizational citizenship – counterproductive

¹ Puede contactar a la autora en agomar@arnet.com.ar

Las investigaciones sobre rendimiento laboral habitualmente diferencian entre ejecuciones inherentes al rol y ejecuciones extra rol o extra papel. El estudio de las ejecuciones extra papel en el lugar de trabajo está acaparando la atención de los estudiosos, tal como se desprende de la existencia de dos cuerpos de literatura bien definidos: uno que focaliza sobre los comportamientos positivos, comúnmente identificados como “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), y otro sobre los comportamientos negativos, identificados con el término genérico de “comportamientos organizacionales contraproducentes” (CCP). A diferencia de los CCO (definidos como todo y cualquier comportamiento discrecional, que beneficia y/o pretende beneficiar a la organización, y que sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel), los CCP son actos voluntarios e intencionales que dañan o intentan dañar a las organizaciones o a sus miembros (compañeros de trabajo, supervisores, clientes, proveedores, etc.), constituyéndose en amenazas tanto para el bienestar de la organización como para el de sus miembros.

En la actualidad se están registrando esfuerzos sostenidos por identificar las relaciones entre CCO y CCP. No obstante, hasta el momento, los hallazgos empíricos no presentan un único panorama. Para algunos autores, los CCO constituyen el polo positivo de una misma dimensión, cuyo polo negativo estaría representado por los CCP. Mientras que para otros, se trata de dos constructos distintos habida cuenta que pueden coexistir durante importantes períodos y no muestran elevadas correlaciones entre ellos. Frente a este cuadro de situación, y por el innegable impacto de tales comportamientos sobre el clima organizacional, en los últimos años se está asistiendo al aumento progresivo de los estudios orientados a su definición, identificación de sus componentes principales y desarrollo de instrumentos para su evaluación y

monitoreo. Estos esfuerzos están contribuyendo a expandir la red nomológica de los comportamientos extra papel, así como la consecuente identificación de sus antecedentes y de sus potenciales consecuencias tanto para el empleado como para la organización en su conjunto. El objetivo del presente estudio es presentar una puesta al día de los hallazgos más recientes sobre el tema, remarcando las tendencias que guían y orientan los estudios actuales.

Los comportamientos extra papel positivos o comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO)

El término CCO fue acuñado en 1983 por Smith, Organ y Near. Inicialmente la investigación tuvo como objeto de análisis los comportamientos afiliativos, como los de ayuda o cooperativos, aunque más tarde la atención de los investigadores también se ha orientado al estudio de los comportamientos de “voz” y, más recientemente, a los comportamientos de “silencio” de los empleados. Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) se refieren a todas aquellas acciones realizadas por los empleados que sobrepasan los requerimientos mínimos de su rol y promueven el bienestar de los compañeros de trabajo, de los equipos o de la organización en sí misma. Se refieren específicamente a los comportamientos cooperativos o de ayuda que tienen consecuencias positivas para la organización, aunque no son formalmente exigidos o recompensados. Son conductas no contempladas en los contratos formales, ya que, justamente, consisten en contribuciones que pueden ser dadas o negadas, no implicando, por lo tanto, recompensas o punitivos contractualmente estipuladas. Organ (1988) los definió 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. Desde la perspectiva de Van Dyne,

Cummings y Parks (1995) tal definición tiene cuatro implicaciones fundamentales: a) el comportamiento tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescrito 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 o por el observador; d) tiene que ser desinteresado, o sea, orientado básicamente a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor.

Un sustancial cuerpo de investigaciones en psicología social y organizacional, ha mostrado que los CCO benefician tanto a la organización (CCO-organizacionales) como a los empleados (CCO-interpersonales). La organización se beneficia teniendo un grupo de empleados dedicados a la empresa. Estos empleados dedicados no sólo permanecerán más tiempo en la empresa, sino que producirán productos de mayor calidad, ayudarán a la empresa a lograr sus metas de diferentes maneras y fomentarán un mejor entorno laboral (Chang, Johnson, & Yang, 2007). Este entorno favorable propiciará mayor compromiso por parte de los empleados, aumentará la productividad y disminuirá la rotación. Por su parte, Allen y Rush (1998) señalan el beneficio de los CCO para los propios empleados, cuando puntualizan que la ejecución de CCO “puede producir una respuesta afectiva y fortalecer los lazos entre jefes y subordinados” (p. 248).

Si bien existe consenso acerca de la multidimensionalidad de los CCO, todavía se sigue debatiendo sobre cuáles son sus dimensiones constitutivas y, hasta el momento, se han identificado algo más de 30 potenciales formas de CCO (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). En un principio, Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: altruismo, cortesía, espíritu deportivo, concientización y virtud cívica. El altruismo

se refiere a la ayuda a colegas y la cortesía involucra la evitación de problemas en las relaciones interpersonales. Tolerar situaciones adversas sin reclamar configura el espíritu deportivo y la concientización se refiere a conductas que exceden el mínimo indispensable para el mantenimiento del individuo en la organización, como, por ejemplo, llegar más temprano al trabajo, si fuera necesario. Finalmente, la virtud cívica se relaciona con la participación activa en la vida de la organización, como es el caso de la colaboración voluntaria en eventos promovidos por ella. Podsakoff, MacKenzie y Hui (1993) extendieron el modelo de Organ proponiendo las dimensiones de armonía interpersonal (descrita como la búsqueda de beneficios para la organización aún a costa de los intereses personales) y protección de los recursos de la compañía (definida como la 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 sobre las teorías de la ciudadanía cívica. Sus tres categorías (obediencia, lealtad y participación cívica) constituyen lo que ellos denominaron “síndrome de ciudadanía activa”, por el cual los trabajadores se comprometen con una participación responsable en su lugar de trabajo. En relación con la participación cívica, Van Dyne y sus colaboradores (1994) han señalado que se refiere a los “comportamientos de los ciudadanos que tienen consecuencias para el estado, y no a los comportamientos interpersonales que tienen consecuencias en las relaciones interpersonales” (p. 794). Explican, entonces, que aplicados al lugar de trabajo, los comportamientos de participación cívica, ponen más énfasis sobre los CCO-organizacionales que sobre los CCO-interpersonales.

Más tarde, LePine y Van Dyne (1998) introdujeron la categoría de comportamien-

tos de voz (referidos a la expresión intencional de ideas, información y opiniones relevantes para el mejoramiento del trabajo en el seno de la organización), en tanto que Morrison y Milliken (2000), desarrollaron la categoría de comportamientos de silencio (ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones sobre posibles mejoras del trabajo organizacional). Coleman y Borman (2000), identificaron las dimensiones de apoyo personal (que refleja los CCO interpersonal), apoyo organizacional (que refleja los CCO organizacional), e iniciativa (que refleja la persistencia frente a los obstáculos y los esfuerzos más allá de las tareas rutinarias asignadas). En 2003, Van Dyne, Ang y Botero propusieron una conceptualización más refinada del silencio y de la voz de los empleados. Con base en investigaciones y teorías previas sobre comunicación, psicología social y administración, estas autoras describieron tres diferentes tipos de silencio (pasivo, defensivo y prosocial), y tres tipos paralelos de voz (pasiva, defensiva y prosocial). Tomando como referencia la bibliografía sobre silencio (Morrison & Milliken 2000; Pinder & Harlos 2001), describieron silencio pasivo (ocultamiento de ideas relevantes basado en la resignación), y silencio defensivo (ocultamiento de ideas relevantes basado en el miedo, como una forma de autoprotección). Tomando como base la literatura sobre CCO (Organ 1988), propuso su tercer tipo de silencio, el silencio prosocial (ocultamiento de ideas, información u opiniones relevantes al trabajo con el propósito de beneficiar a otros o a la misma organización). De manera similar, extendiendo la conceptualización previa de comportamientos de voz (comunicación constructiva, orientada a producir cambios, Van Dyne y LePine, 1998), describieron la voz prosocial (expresión de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en motivos altruistas o de cooperación), y definieron dos tipos adicionales de voz: voz pasiva

(comunicación de ideas vinculadas con el trabajo basada en la resignación) y voz defensiva (comunicación de ideas vinculadas con el trabajo basadas en el miedo). Van Dyne, Ang y Botero (2003) argumentaron que aunque voz y silencio pueden parecer como los polos opuestos de una misma dimensión, se trata de dos constructos separados, independientes y multidimensionales.

Recientemente, Ramamoorthy, Flood, Slattery y Sardesai (2005) han argumentado que los comportamientos laborales innovadores (CLI) constituyen otra faceta de los CCO. Sostienen que, en épocas de rápidos cambios, como la actual, las organizaciones se enfrentan a mayores demandas de comportamientos innovadores para crear productos y/o servicios, mantener su competitividad y liderar el cambio en sí mismo. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, las organizaciones dependen de sus empleados para innovar sus procesos, métodos y operaciones. Ramamoorthy et al (2005) definieron al CLI como la generación, introducción y aplicación de nuevas ideas dentro de un grupo de trabajo, con el fin de beneficiar el desempeño del grupo o de la organización. Señalaron que los CLI no son comportamientos esperables por parte del empleado, ni exigibles contractualmente. Son comportamientos puramente discrecionales, no reconocidos formalmente por el sistema de retribución de la organización, por lo tanto, son conductas extra rol. Los CLI tienen más probabilidades de ser el resultado de motivaciones intrínsecas de los empleados, y pueden ser ejecutados cuando los empleados sienten que sus contratos psicológicos se han cumplido. Entendiendo por contrato psicológico «las creencias de un individuo respecto a las obligaciones recíprocas» (Rousseau, 1990, p. 390). En la percepción del contrato psicológico influyen algunos procesos organizacionales, tales como la meritocracia, la justicia organizacional y la autonomía laboral (Finkelstein, 2006). La meritocracia se refiere al grado en que

los empleados perciben que sus organizaciones recompensan y promueven a los empleados por su desempeño, y no por otras cuestiones tales como el nepotismo o la antigüedad. Por lo que cuando los empleados perciben que la meritocracia recompensa su esfuerzo, sienten que sus expectativas se han cumplido, lo que, a su vez, puede influir en su tendencia a involucrarse en comportamientos discrecionales o en su obligación de innovar. A su vez, así como la percepción de injusticias puede afectar negativamente el contrato psicológico de los empleados, la autonomía para llevar a cabo el trabajo, puede estimular a los empleados para encontrar formas más eficientes y eficaces de hacer sus tareas. Vale decir que la libertad que experimentan los empleados en sus puestos de trabajo contribuye para que se involucren en comportamientos creativos e innovadores y elimina la monotonía de trabajar en un ambiente cargado de regulaciones y burocracia.

Los estudios comenzaron focalizando, y aún lo siguen haciendo, sobre los tipos más convencionales de CCO (ayuda, virtud cívica y armonía interpersonal, entre otros). En la actualidad, los comportamientos de voz están siendo objeto de análisis sistemático (LePine & Van Dyne, 2001; Omar & Uribe, 2005; Platow, Filardo, Troselj, Grace, & Ryan, 2006), en tanto que los comportamientos de silencio sólo han sido objeto de una investigación empírica (Omar, 2009). Los CLI todavía no se han analizado en profundidad, ya que recién se está desarrollando una escala para explorarlos (Omar, en prensa).

Los comportamientos extra papel negativos o comportamientos contraproducentes (CCP)

El término CCP fue introducido en 2002 por Rotundo y Sackett para referirse a todas aquellas conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales. El estudio de los comportamientos negati-

vos de los empleados tiene menos historia que el de los comportamientos positivos (Robinson & Bennett, 1995). Si bien algunos tipos específicos de conductas negativas han sido individualmente estudiados, el estudio sistemático de las conductas negativas recién está comenzando en el ámbito de la psicología organizacional. Con el intento por llenar este vacío empírico, así como elaborar una tipología de tales comportamientos, Robinson y Bennett (1995) definieron a los CCP como comportamientos ejecutados por los empleados para su beneficio personal en su lugar de trabajo que violan importantes normas organizacionales, constituyéndose en amenazas tanto para el bienestar de la organización como para el de sus miembros. Un constructo similar fue propuesto por Sackett y DeVore (2001), el que fue rotulado como conducta antiproduktiva o contraproduktiva y definido como una conducta intencional contraria a los legítimos intereses de la organización. Posteriormente, Rotundo y Sackett (2002) denominaron como CCP a este tipo de conductas desviadas.

Desde la perspectiva organizacional, los términos CCP y comportamiento desviado se aplican indistintamente para referirse a actos potencialmente dañinos para la organización. Empíricamente, se ha demostrado que el CCP es un constructo jerárquico con los CCP organizacionales e interpersonales como sus dos principales subcategorías (Gruys & Sackett, 2003; Marcus, Schuler, Quell, & Humpfner, 2002). Mientras que los CCP organizacionales indican actos perjudiciales para la organización, los interpersonales incluyen comportamientos negativos dirigidos a las personas. Dentro de estos dos grupos principales, Robinson y Bennett (1997) diferencian entre las formas graves y leves. Se acuñó el término *desviación de la propiedad* para denotar las formas graves de CCP organizacionales que incluyen el uso indebido de bienes del empleador a través del sabotaje, el fraude y

el robo. La *desviación de la producción* indica las formas leves de CCP organizacionales, tales como retirarse antes del trabajo, hacer pausas excesivas, trabajar lentamente de forma deliberada, desperdiciar los recursos. La agresión personal incluye formas graves de mala conducta interpersonal tales como acoso sexual, abuso verbal, o robo a los compañeros de trabajo, mientras que la *desviación política* nuclea formas menores de CCP interpersonales, tales como mostrar favoritismo o criticar y/o culpar a los compañeros de trabajo. Aunque sólo una pequeña parte de estas conductas desviadas constituyen actos ilegales claros tales como fraude, robo y sabotaje, o sea, los llamados crímenes de cuello blanco, causan enormes costos para las empresas. Por lo que la investigación de las razones por las que los empleados participan en CCP es de vital interés para las empresas.

El análisis de la bibliografía correspondiente a la última década indica cierta imprecisión conceptual, insuficiente distinción entre los diferentes constructos y dificultades en la identificación de sus antecedentes y consecuentes. Muestra también intentos realizados desde una variedad de perspectivas, así como el empleo de diferentes términos para referirse a particulares conjuntos de conductas negativas, tales como comportamientos agresivos, de revancha, vengativos, de abuso, de abuso emocional, de acoso, y similares. No obstante, e independientemente de su denominación, el rasgo común de estos comportamientos negativos es que son ejecutados por los empleados con la intencionalidad de dañar a las empresas y/o sus integrantes. En algunas circunstancias, diferentes formas de conducta (por ejemplo, sabotaje o robos) pueden tener el mismo propósito (por ejemplo vengarse del empleador por injusticias reales o imaginarias) o diferentes motivaciones (por ejemplo, robos por necesidades reales o para reparar inequidades evidentes). Lo cierto es que cuando los

CCP se vuelven repetitivos y sus efectos se acumulan a lo largo del tiempo, se transforman en una seria amenaza para la organización en su conjunto.

Si bien las primeras definiciones de los CCP se centraron en el carácter voluntario de la conducta de los empleados que violan importantes normas de la organización, más recientemente, Warren (2003) ha ofrecido una tipología de los CCP en base a la violación de dos tipos de normas: las normas del grupo de referencia y las *hipernormas*. Las normas del grupo de referencia se refieren a un comportamiento estándar dentro de un grupo de personas. Las hipernormas se refieren a las creencias acerca de los principios fundamentales de la sociedad y de las expectativas para hacer lo correcto (por ejemplo, la libertad, la igualdad). Los comportamientos que se apartan tanto de las normas del grupo de referencia, como de las hipernormas se denominan desviación destructiva, mientras que los comportamientos que se desvían de las normas del grupo de referencia, pero se ajustan a las hipernormas, se denominan desviación constructiva (Warren, 2003). Como las violaciones a las normas pueden ocurrir en sentido positivo o negativo, la definición de Warren captura de modo más completo el alcance de la desviación conductual por lo que algunos autores la emplean como marco conceptual para comprender el CCP.

Otro marco conceptual adoptado para explicar la ocurrencia de los CCP, es la teoría criminológica de la delincuencia (Gottfredson & Hirschi, 1990). Según esta teoría, los efectos inmediatos de la conducta desviada son atractivos para casi todo el mundo, incluso para jóvenes y adolescentes cuando cometen actos de deshonestidad académica, tales como copiarse en un examen (Vaamonde & Omar, 2008). Por lo tanto, más que la ocurrencia, es más bien la no ocurrencia de la delincuencia la que necesita ser explicada. Enrolados en esta perspectiva, Marcus y Schuler (2004) pun-

tualizan que el potencial de los CCP para satisfacer necesidades y deseos de forma instantánea, anticipar el castigo futuro y las consecuencias negativas a largo plazo, es lo que Gottfredson y Hirschi consideran comunes a todo tipo de actos criminales. En su opinión, la razón por la cual la mayoría de las personas resiste la tentación de transgredir límites legales es la tendencia al autocontrol, definida como la tendencia a no ejecutar conductas cuyas consecuencias a largo plazo podrían exceder los beneficios inmediatos. Una perspectiva más situacional fue adoptada por Martinko, Gundlach y Douglas (2002), quienes trataron de combinar variables disposicionales con situacionales (por ejemplo, la evaluación de los resultados personales) para explicar los CCP. Señalaron que los empleados que consideran injustos los resultados obtenidos son más propensos a involucrarse en comportamientos vengativos como el sabotaje, fraude o acoso, para restablecer el equilibrio entre sus esfuerzos y sus logros. Sostienen que los CCP son una estrategia de regulación emocional, ya por lo general los seres humanos se esfuerzan por mantener el equilibrio dinámico de los recursos internos y las demandas externas. Experimentar emociones negativas desestabiliza este equilibrio, por lo que para recuperar el equilibrio emocional se deben regular las emociones negativas.

Las emociones negativas en el trabajo pueden surgir por varias razones. La investigación ha mostrado, por ejemplo, que los trabajadores de servicios son los que tienen mayor riesgo de experimentarlas (Yoon & Suh, 2003). Por lo general, se espera que el prestador de servicios complazca las exigencias del cliente de manera amistosa y amable. Sin embargo, la interacción con los clientes insatisfechos puede provocar emociones negativas. Los prestadores de servicios, en función del cumplimiento de las normas organizacionales más o menos explícitas suelen ocultar sus emociones negativas frente a los clientes. La estrategia

para lograr esto se llama trabajo emocional. Denota la cantidad de esfuerzos y control interno para mostrar emociones organizacionalmente deseadas durante las interacciones con los clientes, sin importar si estas emociones exhibidas son las que realmente se sienten (Yoon & Suh, 2003). Por lo tanto, los prestadores de servicios a veces pueden encontrarse en un estado de disonancia emocional, caracterizada por un comportamiento que no está de acuerdo con sus estados afectivos reales. Este comportamiento se denomina *actuación superficial* y denota la represión de las emociones negativas al tiempo que se muestran las positivas. A su vez, los proveedores de servicios podrían tratar de participar en la *actuación en profundidad*. La actuación en profundidad supone que se pongan a tono los sentimientos y expresiones emocionales, por lo que proveedores de servicios podrían realizar esfuerzos para sentir las emociones que en realidad tienen que mostrar. Este objetivo se puede alcanzar poniéndose en la perspectiva de los clientes para entender sus sentimientos, o mediante la reestructuración cognitiva de la situación.

Los CCP ofrecen la posibilidad de escapar del estado de disonancia emocional que es central en la actuación superficial. Retirarse antes del trabajo, falsificar un recibo para obtener un reembolso por más dinero del que se gastó, u otros comportamientos del mismo tenor, ofrecen una gratificación inmediata y pueden compensar las emociones negativas derivadas de la interacción con el cliente. Por lo que se esperaría que la actuación superficial estuviera positivamente relacionada con los CCP. La conceptualización de los CCP como un intento deliberado de obtener una merecida recompensa hace esperable que los empleados recurran más a la organización que a sus compañeros de trabajo para obtenerla. Según Bechtoldt, Welk, Hartig y Zaph (2007), estas expectativas tienen que ver con cuestiones concretas, tales como la

sobrecarga de trabajo, así como con temas menos tangibles tales como la autoestima y la dignidad en el trabajo. La percepción de falta de reciprocidad en la relación de intercambio con sus organizaciones, aunque no con los clientes, se asocia con el menor compromiso de los proveedores de servicios, incluyendo CCP tales como tardanzas o faltas injustificadas. Desde esta perspectiva, los proveedores de servicios ejecutarían más CCP organizacionales que CCP interpersonales, ya que ellos percibirían a la organización como responsable de premiar sus esfuerzos.

Comportamientos extra papel positivos (CCO) versus negativos (CCP)

En los últimos años se viene observando un interés creciente por la identificación de la naturaleza de los CCO y de los CCP. El interrogante crucial es si se trata de dos constructos diferentes o simplemente son los polos opuestos de una misma dimensión. Hasta el momento los hallazgos empíricos no presentan un único panorama.

Existe un conjunto de razones para considerarlo un constructo único. Una de ellas es semántica: CCO y CCP son alternativamente las etiquetas de comportamientos prosociales y antisociales, por lo que es algo intuitivo verlos como polos opuestos. Sobre todo porque los CCO caracterizan a los empleados que hacen más de lo que la empresa espera de ellos, mientras que los CCP caracterizan a los empleados que no hacen lo suficiente o que trabajan activamente para dañar a la empresa. Otra es un paradigma de investigación que produce resultados coherentes con la teoría del continuum. Sobre la base de las actuales escalas de CCO y de CCP, Bennett y Robinson (2003) reunieron una lista de 50 conductas y le pidieron a un grupo de participantes que las evaluaran de acuerdo a la similitud percibida. Estas calificaciones fueron sometidas a análisis de escalamiento multidimensional, lo que arrojó una solución de dos dimensiones. La

primera dimensión representó un continuo encerrado entre los polos de las conductas positivas y las conductas negativas. La segunda dimensión, en consonancia con los resultados de Robinson y Bennett (1995), representó un continuo comprendido entre las conductas dirigidas a las personas y las conductas dirigidas a la organización. De manera que el hallazgo de una dimensión positiva-negativa en esta investigación sirvió para apoyar la hipótesis que CCO y CCP son los polos opuestos de un mismo factor. Kelloway, Barling y Hurrell (2006) también han apoyado esta perspectiva, argumentando que cuando se emplean auto-descripciones para medir CCO y CCP, la interpretación de los dos dominios se confunde con la dirección en que los ítems han sido redactados debido al hecho que las escalas para medir CCO suelen incluir ítems redactados en términos negativos y viceversa. Esta confusión entre la positividad o negatividad de los constructos en estudio puede conducir a resultados inesperados desde el momento que los ítems negativos tienden a pesar significativamente en un segundo factor que es independiente u ortogonal con el factor donde pesan los ítems redactados de manera afirmativa.

También existen varias razones para considerarlos dos constructos separados. En un estudio de muestreo de experiencias, Miner, Glomb y Liao (2002) encontraron que CCO y CCP co-ocurren durante largos períodos, lo que sugiere que son constructos independientes. Explican que, si por ejemplo, el supervisor critica ácidamente el trabajo de un empleado, éste puede enojarse con él pero no con sus compañeros y puede ejecutar CCP en contra del supervisor y continuar desplegando CCO hacia sus compañeros. Rotundo y Sackett (2002) también apoyan la hipótesis de dos constructos distintos basándose en los pesos asignados a los CCO y a los CCP por los evaluadores de desempeño general. Al respecto, demuestran que los CCP tienen

mayores pesos factoriales y explican una mayor proporción de la varianza del desempeño general que los CCO. El estudio de O'Brien y Allen (2008) también proporciona evidencia de que los CCO y los CCP son constructos diferentes, desde el momento que remarca que los CCO y los CCP no sólo tienen diferentes objetivos, sino que también tienen diferentes relaciones con un conjunto común de potenciales antecedentes e, incluso, hay antecedentes de los CCP que no lo tienen los CCO. Por ejemplo, el efecto de los "sistemas de control" sobre los CCP, aspecto difícil de imaginar como antecedente de los CCO, y la falta de autocontrol como responsable de la ejecución de CCP, mecanismo impensado como antecedente de los CCO (Dalal, 2005).

Además de las razones expuestas a favor de una u otra posición, numerosos estudios empíricos presentan una correlación muy alta entre ambos constructos (Sackett & DeVore, 2001), en tanto que otros muestran relaciones débiles o inexistentes (Dalal, Lam, Weiss, Welch, & Hulin, 2009). Pueden encontrarse informes en los que algunas subdimensiones de CCO y de CCP aparecen estrechamente relacionadas unas con otras, así como CCO y CCP interpersonales presentados como manifestaciones positivas y negativas de un único constructo, rotulado, por ejemplo, como comportamientos extra papel interpersonales. Desde esa perspectiva, por ejemplo, los empleados se ubicarían en un continuo comprendido entre las conductas de ayudar o dañar a otras personas en el trabajo (comportamientos extra papel interpersonales), o en un continuo comprendido entre las conductas de ayudar o dañar a la organización (comportamientos extra papel organizacionales). Por lo que no resultaría difícil imaginar escenarios en los que un individuo tuviera una fuerte actitud positiva hacia su grupo de trabajo inmediato, y actitudes negativas hacia la organización; o un mismo

sujeto con puntajes altos simultáneamente en CCO y CCP interpersonales.

Hasta el momento dos enfoques parecen útiles para evaluar la relación entre la CCO y CCP. Uno es examinar directamente la relación entre las medidas de CCO y CCP, tanto en conjunto (por ejemplo, medidas globales), como a nivel de las subdimensiones (por ejemplo, CCO y CCP organizacionales o interpersonales). El otro enfoque es el que implica relaciones entre variables vinculadas con las diferencias individuales y la ejecución de CCO y CCP. Si comportamientos de ambos dominios pesan de manera similar sobre una misma variable referida a diferencias individuales, entonces deberían tener correlaciones similares tanto con CCO como con CCP, aunque con signos opuestos. En cambio, correlaciones significativamente diferentes con una variable vinculada con diferencias individuales podrían indicar que los dos tipos de conducta tienen antecedentes diferentes y, por lo tanto, deben ser tratados como constructos diferentes. Frente a tal panorama se está registrando un incremento de los estudios orientados a identificar los potenciales antecedentes y consecuentes de los CCO y de los CCP.

Principales antecedentes de los CCO y de los CCP

Se han propuesto numerosos modelos teóricos, algunos verificados empíricamente en mayor medida que otros, para explicar la involucración de los empleados en CCO o en CCP. Por lo general, se trata de modelos que postulan interrelaciones entre variables personales-disposicionales y variables situacionales-contextuales.

Para explicar la emergencia de los CCO, un buen número de autores han recurrido a la *teoría del intercambio social*. En este sentido Ang, van Dyne y Begley (2003) han sostenido que los CCO son una consecuencia del intercambio entre supervisores y empleados. De manera similar, Deckop,

Cirka y Andersson (2003) recurrieron a uno de los principios de tal teoría (el principio de reciprocidad) para explicar que los comportamientos de ayuda se vinculan más que los comportamientos de voz con los CCO recibidos. El principio de reciprocidad supone que se responderá positivamente a un tratamiento favorable y negativamente a un tratamiento desfavorable. Asimismo, Cardona, Lawrence y Bentler (2004) propusieron como antecedente situacional de los CCO a la teoría del intercambio en el trabajo, o sea, un refinamiento de la clásica teoría del intercambio social. No es sorprendente, entonces, que los empleados que se consideran maltratados por sus supervisores tiendan a ejecutar menos CCO.

Zellars, Tepper y Duffy (2002) demostraron que la *supervisión abusiva*, definida como un despliegue constante de conductas verbales y no verbales hostiles, se asoció con menores niveles de CCO. Observaron cómo las víctimas de abusos por parte del supervisor restauraban su equilibrio emocional evitando involucrarse en CCO que podrían beneficiar a la organización. Según Tepper (2000), las víctimas de abuso por parte del supervisor perciben a la organización como culpable, lo que permitiría explicar porqué ellos dirigen sus CCP hacia la organización. Vinculada con esta perspectiva, otros estudios han resaltado el papel de la *percepción de apoyo organizacional* y la ejecución de CCO (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002). La percepción de apoyo por parte de la organización es la creencia del empleado de que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. El meta análisis realizado por Rhoades y Eisenberger (2002) demostró que el apoyo correlaciona positivamente con CCO y negativamente con CCP, sobre todo con tardanzas, ausentismo e intenciones de cambiar de trabajo. Similarmente, se ha informado que el tipo de contrato laboral juega un rol importante en la ejecución de los CCO, desde el mo-

mento que los empleados temporarios se comprometen menos con la organización y despliegan un menor número de CCO que sus compañeros permanentes (Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004). Aunque estudios realizados con muestras de maestros han presentado resultados diferentes, desde el momento que los profesores contratados ejecutaban más CCO comparado con los maestros permanentes (Feather & Rauter, 2004).

Los resultados de O'Brien y Allen (2008) también vinculan la ejecución de CCO y CCP con las *evaluaciones de los supervisores*. Sus hallazgos sugieren que los supervisores pueden ser más vigilantes de los puestos de trabajo en los que, por ejemplo, la oportunidad para el robo es más frecuente. Sostienen que las diferencias individuales propias del supervisor pueden influir en sus evaluaciones, desde el momento que supervisores con atribuciones hostiles pueden ser menos propensos a informar CCO y más inclinados a reportar CCP. Agregan que las evaluaciones de CCO y de CCP del supervisor se basan principalmente en una impresión general del empleado (efecto de halo). Los hallazgos de O'Brien y Allen (2008) son consistentes con estudios previos (Vandenberg, Lance, & Taylor, 2005), que han encontrado bajas correlaciones entre las autoevaluaciones de los empleados y las evaluaciones de los supervisores. Dalal (2005) también encontró que la relación entre la CCO y CCP fue más fuerte cuando se utilizaron los informes de los supervisores que cuando se tomaron en cuenta las autoevaluaciones. Históricamente el empleo de autoevaluaciones ha sido menospreciado en el ámbito de la psicología organizacional. Sin embargo, la investigación del último decenio sugiere que las evaluaciones de los supervisores no deberían ser automáticamente consideradas como superiores a las autodescripciones ya que también tienen problemas asociados.

Los lazos psicológicos con la empresa donde se trabaja, o sea, el *compromiso organizacional*, ha sido otra de las variables asociadas con los CCO. Van Dyne y Pierce (2004) encontraron relaciones positivas entre sentirse “dueño de la empresa” y la ejecución de CCO, así como Donovan, Brown y Mowen (2004) quienes explicaron que el sentimiento de estar “en el mismo bote” que el supervisor o percibir la interdependencia de los resultados, contribuyó a un mayor despliegue de CCO. Pearce y Herbig (2004), encontraron que el compromiso con la organización se asociaba significativa y positivamente con los CCO. Al estudiar 253 díadas de supervisor-subordinado, Chen y Francesco (2003) observaron que los CCO se correlacionaron positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con el compromiso calculativo. En el estudio realizado por Hui, Lee y Rousseau (2004) la percepción de apoyo organizacional apareció relacionada tanto con el compromiso afectivo como con los CCO. Del trabajo efectuado por Becker y Kernan (2003) se desprende que el compromiso afectivo con el supervisor explica los CCO de ayuda y cortesía; mientras que el compromiso afectivo hacia la organización explica las conductas de lealtad. De manera similar, Tepper, Duffy y Hoobler (2004) indicaron que los CCO se asociaron positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con el comportamiento abusivo del supervisor.

Las *teorías de personalidad*, y en especial, el modelo de los Big Five (cinco grandes rasgos de personalidad), han servido también como marco explicativo de los comportamientos extra papel. La evidencia muestra, por ejemplo, que tres de los Big Five (rectitud, afabilidad y estabilidad emocional) correlacionan con los puntajes globales de CCO y de CCP interpersonales (Berry, Ones, & Sackett, 2007). En el dominio de las subdimensiones de los CCO, se destaca la rectitud y la afabilidad como

los mejores predictores de ayuda, cumplimiento y virtud cívica (Dalal, 2005). Sin embargo, estos resultados podrían atribuirse a cierto grado de solapamiento entre los ítems que miden tales rasgos de personalidad y los ítems que miden tales dimensiones de CCO. La rectitud, por ejemplo, está conceptualmente vinculada con la faceta de conciencia cívica de los CCO, y Organ (1994) ya comentó sobre la similitud de los ítems utilizados para medir ambas dimensiones (por ejemplo, la puntualidad, el cumplimiento de las normas, entre otros). Por su parte, la afabilidad está conceptualmente vinculada con la faceta de ayuda interpersonal de los CCO, y Organ (1994), también comentó que es difícil imaginar un factor de personalidad más fuertemente ligado que éste a los gestos de colaboración dirigidos a sujetos específicos. Patrones similares se han observado en el dominio de los CCP. Al respecto, se han informado (Smithikrai, 2008) correlaciones negativas entre afabilidad y algunos CCP tales como agresiones verbales o físicas; y entre rectitud y otros CCP, tales como robo, consumo de drogas e inasistencias injustificadas (Marcus, Lee, & Ashton, 2007). Los restantes Big Five (extraversión y apertura a la experiencia) han mostrado relaciones más débiles, especialmente con los CCP. En lo que hace a los CCO, la apertura a la experiencia ha presentado relaciones con los comportamientos de ayuda y de virtud cívica (Sackett, Berry, Wiemann, & Laczo, 2006), en tanto que extraversión se ha vinculado positivamente con los CCO de voz (Omar & Uribe, 2005). El *locus de control* (estilo cognitivo por el que las personas atribuyen ciertos acontecimientos de su vida a sí mismos o a factores externos, tales como el destino, la suerte, u otras personas), es otra variable de personalidad que se ha asociado tanto con los comportamientos extra papel positivos, como con los negativos. Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) encontraron que el locus de control

interno correlacionó con CCO, en tanto que Fox y Spector (1999) demostraron que el locus de control externo fue un predictor consistente de algunos CCP.

La *teoría de la justicia organizacional* ha demostrado su valor heurístico al momento de explicar la emergencia de CCO o de CCP. La justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad de los empleados entre sus aportes a la empresa y lo que ésta les retribuye. Varios meta análisis han explorado la relación entre la CCO y justicia, informando sobre correlaciones importantes (Dalal, 2005). Por ejemplo, Cohen-Charash y Spector (2001) mostraron que los CCO están relacionados con la justicia procedimental y la distributiva; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001), que la justicia distributiva y la procedimental se vinculaban tanto con CCO interpersonales como con CCO organizacionales; en tanto que Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) encontraron relaciones significativas entre justicia y cada uno de los cinco factores de CCO del modelo de Organ. Tripp, Bies y Aquino (2007) también demostraron que las percepciones de justicia se relacionan negativamente con un amplio espectro de CCP. En este sentido, Martinko, Gundlach y Douglas (2002) ya habían adelantado que los CCP podrían originarse a partir de la percepción de desequilibrio, como por ejemplo la injusticia. Enfoque retomado más recientemente por Bechtoldt et al. (2007) para argumentar que los CCP podrían ser conceptualizados como una estrategia de regulación homeostática para hacer frente a las emociones negativas derivadas de la percepción de desequilibrio.

El modelo explicativo propuesto por Gollwitzer, Schmitt, Schalke, Maes y Baer (2005), destaca el papel de la *sensibilidad a la justicia* como antecedente de los CCO. Definen sensibilidad a la justicia como un rasgo integrado por cuatro subcomponentes: frecuencia, ira, intrusión y punitividad,

estrechamente relacionado con la culpa. Los autores distinguen dos tipos de culpa: accional y existencial. La *culpa accional*, es provocada por acciones o por pensamientos que la persona no debería haber tenido. La *culpa existencial*, puede surgir como resultado de ser el beneficiario de desigualdades objetivas tales como vivir en un país del «primer mundo», pertenecer a un grupo de alto estatus, ser físicamente atractivo, etc. A pesar de que estas desigualdades se derivan de factores externos al control de la persona, pueden ser interpretadas en términos de (in)justicia, y por lo tanto, dar lugar a emociones relacionadas con la justicia. Explican que tanto la culpa existencial como la accional están genuinamente asociados con emociones relacionadas con la justicia y la moral, y pueden desencadenar comportamientos prosociales en el lugar de trabajo. Vale decir, que los sujetos pueden reducir esos sentimientos de culpa ejecutando CCO como penitencia, o mediante estrategias de «limpieza moral».

Marcus y Schuler (2004) pusieron a prueba un enfoque disposicional sugiriendo que el *autocontrol* es un factor determinante de los comportamientos extra papel. El autocontrol es la tendencia individual a evaluar las consecuencias a largo plazo de las propias conductas. Cuando el autocontrol es bajo, los sujetos no pueden manejar sus frustraciones y reaccionan impulsiva o agresivamente a las provocaciones. Las tendencias impulsivas y desinhibidas de los sujetos con bajo autocontrol se asocian con algunos CCP tales como robos, fraudes, sabotaje y agresión (Hepworth & Towler, 2004). Según Douglas y Martinko (2001), los CCP ocurren más frecuentemente cuando los sujetos tienen bajo autocontrol y altos niveles de enojo rasgo. El *enojo rasgo* es descrito como una disposición afectiva individual a experimentar sentimientos crónicos de enojo a través del tiempo y de las situaciones. El enojo estado, por el contrario, describe la experiencia de las emoción

nes negativas que generalmente tienen una duración limitada en respuesta a eventos específicos. Esta distinción temporal entre enojo como un estado momentáneo y enojo como un rasgo afectivo es importante para entender las conductas agresivas y violentas en el trabajo. Tanto en el estudio de Douglas y Martinko (2001) como en el de Hepworth y Towler (2004), el enojo emergió como el mayor predictor de la agresión laboral y de las actitudes vengativas. Individuos con alto enojo rasgo han informado involucrarse en una amplia gama de incidentes agresivos y antisociales, tales como hacer o decir cosas con el propósito de lastimar a los demás usando sarcasmo.

El trabajo de Neuman y Baron (1998) ofrecen un modelo integrado de *agresión laboral* en el que las emociones negativas (hostilidad, miedo y vergüenza) juegan un rol central. De acuerdo con este modelo, la agresión es provocada por condiciones ambientales y estresores, incluyendo injusticia, frustración situacional y presencia de eventos asociados con la agresión. Esto conduce a las emociones negativas y cogniciones agresivas, las que juntas conducen a evaluar la situación y decidir si se responderá agresivamente o no. La afectividad negativa también ha sido examinada como un posible predictor de la revancha o *venganza*. Bies y Tripp (2005) sugiere que un acto de venganza es una respuesta a ciertas situaciones organizacionales que impiden la consecución de los objetivos, violan reglas, normas o promesas, o atacan el estatus y el poder. Encontraron que la percepción de injusticia (distributiva e interpersonal) es un buen predictor de los CCP revanchistas o vengativos (que incluyen daños intencionales al equipamiento de la empresa y apropiaciones sin autorización de los insumos y materiales de la misma).

Al igual que la teoría de la venganza, la *teoría de la represalia* considera que los CCP son el resultado de sentirse maltratado. Folger y Skarlicki (2005) puntualizaron

que el enojo y la indignación (ultraje, afrenta, violación) son emociones experimentadas frente a las injusticias, e incluso, analizaron reacciones vicarias a la injusticia experimentada por otros. Explicaron que el enojo deóntico ocurre cuando uno es testigo de injusticias en contra de otros y esto se puede asociar con represalias o venganzas en contra de la causa percibida de injusticia. Estas específicas emociones negativas en respuesta a eventos negativos pueden depender de la atribución causal individual (Farrell & Finkelstein, 2007) del evento precipitante.

La *ansiedad rasgo* ha sido otra de las disposiciones afectivas analizadas en relación con la ejecución de los CCP (Spector, Fox, & Domagalski, 2006). Los sujetos con elevada ansiedad rasgo son aquellos con una tendencia estable a experimentar elevados sentimientos de tensión y aprensión a través de múltiples y diferentes situaciones. Los empleados muy ansiosos responden a los eventos laborales con elevados sentimientos de frustración e insatisfacción y tales respuestas emocionales negativas pueden conducir a CCP organizacionales y/o interpersonales. Más tarde Fox y Spector (2005) desarrollaron un modelo de CCP que le da importancia central a las emociones como respuesta a los *estresores laborales*. En muchos casos, las emociones ayudan a aumentar las intenciones de involucrarse en CCP. Si bien los estresores más estudiados han sido la sobrecarga laboral y los vinculados con conflictos y ambigüedad de rol, más tarde los investigadores han comenzado a reconocer la importancia de estresores provenientes del entorno social del trabajo, como por ejemplo, los *conflictos interpersonales*. Narayanan, Menon y Spector (1999), encontraron que los conflictos interpersonales eran la fuente de estrés más informada tanto por profesores universitarios como por vendedores, y Ayoko, Callan y Hartel (2003) usando un enfoque multimétodo, informaron que tan-

to líderes como empleados de empresas públicas consideraban a los conflictos interpersonales como su principal fuente de estrés. Sin embargo, por lo general se han explorado los conflictos interpersonales en el trabajo sin distinguir entre conflictos con los supervisores o con los compañeros de trabajo. Frente a esta falencia, Frone (2000) en su estudio sobre fuentes de conflictos interpersonales, presupuso que los conflictos con los compañeros de trabajo conducirían a resultados personales, tales como depresión y reducción de la autoestima, mientras que los conflictos con el supervisor darían lugar a resultados organizacionales, tales como insatisfacción laboral e intenciones de renunciar. Los resultados confirmaron sus hipótesis, desde el momento que constató que los conflictos con el supervisor (visto como un representante de la organización) repercutían sobre los sentimientos hacia la organización y propiciaban CCP-organizacionales pasivos (tales como pausas muy extensas durante los recreos y retaceo de colaboración en el trabajo). Si bien la relación conflicto-CCP ha recibido apoyo empírico, los investigadores todavía no han abordado el impacto diferencial que las distintas fuentes de conflictos pueden tener sobre la ejecución de CCP-interpersonales u organizacionales (Bruk-Lee & Spector, 2006).

Spector y Fox (2002) desarrollaron un modelo para explicar la conexión entre *estrés*, emociones y CCP. Sugirieron que “una situación que induce a un sentimiento negativo aumentará la probabilidad de ocurrencia de los CCP, ya sean para atacar activa y directamente al agente causante, ya sea para hacerle frente a la emoción de manera pasiva e indirectamente” (p.273). Algunos otros estudios han vinculado los estados emocionales con los estresores organizacionales y los CCP. Bolino y Turnley (2005) relacionan los CCP con altos niveles de tensión laboral, tensión somática, fatiga y burnout. Spector (1997) presenta un me-

ta-análisis de 12 estudios que indican correlación entre frustración experimentada (definida como estado emocional) y otras variables organizacionales (ansiedad laboral, síntomas de salud física, intenciones de renunciar, agresión, hostilidad y sabotaje). Los antecedentes fueron definidos como estresores (falta de autonomía, conflictos interpersonales, ambigüedad de rol, conflicto de rol, sobrecarga de trabajo). De manera similar, Fox, Spector y Miles (2001) encontraron que las emociones negativas se vinculan tanto con estresores organizacionales como con CCP interpersonales y organizacionales. Lee y Allen (2002) examinaron la contribución relativa de la cognición y de los afectos sobre diferentes tipos de CCP. Predijeron que las cogniciones laborales podrían tener un fuerte impacto sobre las CCP-organizacionales, mientras que los afectos laborales podrían tener un mayor impacto sobre las CCP-interpersonales.

Thau, Aquino y Bommer (2008) identificaron al *castigo arbitrario* de los supervisores como predictores de los CCP y retaceo de los CCO. Este tipo de supervisión se ha denominado castigo no contingente ya que es percibido por los empleados como siendo administrado independientemente de los resultados reales obtenidos. Se ha argumentado que el castigo no contingente es una forma de “pequeña tiranía” porque representa un ejercicio opresivo, caprichoso, vengativo y de poder de una persona con autoridad. A diferencia del castigo contingente, que es percibido como directamente relacionado con el rendimiento, el castigo no contingente es percibido como injusto por parte del destinatario. En un meta análisis que combinó 20 estudios diferentes, quedaron bien demostradas las consecuencias negativas del castigo no contingente, ya que se relacionó negativamente con CCO (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Thau et al. (2008) examinaron si la fuerza de esta relación era moderada por la raza del empleado. Partie-

ron del supuesto que, en igualdad de condiciones, la experiencia de vida de un empleado negro es más probable que conste de frecuentes encuentros con la injusticia y el maltrato en comparación con su homólogo blanco. Presupusieron que los empleados negros, en promedio, tienen un mayor nivel de adaptación psicológica a los acontecimientos negativos, como por ejemplo los castigos no contingentes en el lugar de trabajo. El mecanismo principal en el que se basó la hipótesis de Thau et al. (2008), no es sólo la teoría de la adaptación, sino también ciertos postulados sobre el juicio humano que indican que las experiencias pasadas se utilizan como anclas cognitivas para evaluar los resultados derivados de los procesos organizacionales. De modo que si los negros tienden a experimentar consecuencias más negativas en el trabajo y en otros lugares que los blancos, los negros pueden anclar sus expectativas a un nivel comparativamente más bajo que los blancos. Vale decir que si un empleado blanco y uno negro informan similares niveles de castigo no contingente, los empleados blancos tienen más posibilidades de interpretar esta forma de maltrato por debajo de su anclaje cognitivo de lo que constituye un trato justo.

Finalmente, existe un importante cuerpo de estudios que vinculan a los CCO y a los CCP con la *satisfacción laboral*. La satisfacción laboral constituye la respuesta afectiva de un empleado a su puesto de trabajo. Por ejemplo, Podsakoff et al. (2000) encontraron que la satisfacción laboral se correlacionó tanto con CCO-interpersonales como con CCO-organizacionales. Más recientemente, fueron identificadas otras evidencias que apoyan la relación entre CCO y la satisfacción en el trabajo (Dalal, 2005). Otros estudios también han vinculado la falta de satisfacción laboral con diferentes formas de CCP, como la intención de renunciar, el sabotaje, el abuso de alcohol y la disminución en la producción (Lau, Au, & Ho, 2003; Dalal, 2005).

Medición de los comportamientos extra papel: luces y sombras

Las teorizaciones y estudios empíricos sobre los comportamientos extra papel han estado acompañados por el desarrollo de múltiples instrumentos para medirlos. En términos generales, se trata de instrumentos autodescriptivos (cuestionarios o escalas), con un número de ítems variable.

Aunque el dominio de los CCO es comúnmente considerado como multidimensional, es habitual obtener una puntuación global de CCO (Miles, Borman, Spector, & Fox, 2002), mediante el empleo de los instrumentos lápiz papel (cuestionarios y escalas). Este puntaje global es la mejor forma de ver las diversas facetas de la CCO como la suma de las contribuciones de una persona (lo que no implica, por supuesto, la creencia en la unidimensionalidad del constructo). Ocurre lo mismo frente a los CCP. Si bien Sackett y DeVore (2001) demostraron su multidimensionalidad, a través de su modelo jerárquico, con los CCP individuales (robos, ausencia) en el nivel más bajo, los CCP organizacionales y los individuales orientados a resultados en el nivel intermedio, y los CCP globales en el más alto nivel, es común calcular una puntuación general de CCP (Spector, Fox, Penny, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006). Este panorama ha llevado a Rotundo y Sackett (2002) a sostener que la contribución general de un individuo a la organización puede ser concebida como una combinación de estos tres dominios del rendimiento: las tareas inherentes al puesto, los CCO y los CCP.

El empleo de instrumentos autodescriptivos para medir CCO no presenta mayores inconvenientes. De la misma manera, dada la naturaleza sensible y las consecuencias asociadas con la identificación de los empleados que cometen actos antisociales o desviados, el empleo de autoinformes se ha popularizado para medir CCP. Siempre se la ha considerado una metodología adecuada para evaluar la incidencia de los

CCP y garantizar el anonimato de los participantes (Bennett y Robinson, 2000). Sin embargo, esta metodología ha sido objeto de críticas, especialmente por la posibilidad de que las respuestas estén contaminadas por la deseabilidad social. De allí que para hacer frente a las cuestiones metodológicas asociadas al empleo de autoinformes, los investigadores han sugerido incluir otras medidas complementarias, ya que el CCP es un tema cargado afectivamente y la validez de la medida puede verse afectada. Si bien existen pruebas de la validez de constructo de algunas medidas de CCP (Bennett & Robinson, 2000), su carácter retroactivo puede sesgar los resultados cuando los participantes «no recuerdan» su pasado o están motivados para responder de una manera socialmente deseable. Las etiquetas utilizadas para cuantificar la desviación también han complicado su proceso de medición, desde el momento que muchas investigaciones se han concentrado en el aspecto negativo de la desviación, incluyendo robo, agresión y conducta vengativas (Greenberg, 2002). En respuesta a esta problemática, Vey y Campbell (2004) emplearon tanto autoinformes como informes de compañeros y

supervisores, encontrando coincidencia entre ambas fuentes de datos. Asimismo, se están proponiendo estudios de laboratorio para medir CCP, aunque es probable que los sujetos no se comporten naturalmente en un escenario artificial por sospechar que están siendo vigilados y/o evaluados. Al respecto, Nowakowski (2008), analizó las desviaciones de las normas organizacionales para explorar la naturaleza de ambos comportamientos (positivos y negativos) mediante una metodología que combinó las ventajas de los experimentos de laboratorio con las observaciones de campo lo que permitió maximizar la validez externa y la generalización. Hay que destacar, entonces, que el empleo de la observación es una técnica superadora de los sesgos producidos por los cuestionarios autodescriptivos ya que permite capturar el contexto. De todas maneras, como el comportamiento contra-productivo sigue siendo un problema para muchas organizaciones, se necesitan innovaciones en la medición de los CCP, así como métodos avanzados para estudiar la desviación en contextos naturales. Este es el gran desafío para los psicólogos organizacionales del siglo XXI.

Referencias

- Allen, T.D. & Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Ang, S., van Dyne, L., & Begley, T.M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, Special Issue, 561-583.
- Ayoko, O., Callan, V., & Hartel, C. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 283-301.
- Bechtoldt, M.N., Welk, C., Hartig, J., & Zaph, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labor on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479-500.
- Becker, T.E. & Kernan, M.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 4, 327-348.

- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In Greenberg J (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 247–281). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 349-360.
- Berry, C.M., Ones, D.S., & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 410–424.
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65–81). Washington, DC: APA
- Bolino, M. & Turnley, W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*, 740–748.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., & Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 52-69.
- Bruck-Lee, V. & Spector, P.E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 145–156.
- Cardona, P., Lawrence, B.S., & Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management, 29*, 219-247.
- Chang, C., Johnson, R., & Yang, L. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis and review. *Work & Stress, 21*, 312-332.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 490-510.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25–44.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.L., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or ‘it’s my job’?. *Journal of Management Studies, 41*, 85-106.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behaviour and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1241–1255.
- Dalal, R., Lam, H., Weiss, H., Welch, & Hulin, C. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52*, 1051–1066.
- Deckop, J.R., Cirka, C.C., & Andersson, L.M. (2003). Doing unto others: the re-

- reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.
- Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M. & Lord, R.G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Donavan, D.T, Brown, T.J. & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Douglas, S.C. & Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Farrell, S.. & Finkelstein, L.M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology*, 9, 81 -96.
- Feather, N.T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, Part 1, 81-94.
- Finkelstein, L.M. (2006). Dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior: motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34, 603-616.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (2005). Beyond counterproductive work behavior: Moral emotions and deontic retaliation vs. reconciliation. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 44). Washington, DC: APA.
- Fox, S., & Spector, P. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., & Spector, P.E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA Press.
- Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291-309.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Gollwitzer, M., Schmitt, M, Schalke, R., Maes, J., & Baer, A. (2005). Asymmetrical effects of justice sensitivity perspectives on prosocial and antisocial behavior. *Social Justice Research*, 18, 127-142.
- Gottfredson, M.R., and Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*, Stanford University Press, Stanford, UK.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Gruys, M.L. & Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176-185.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D.M. (2004). Employment relationships in China: do workers relate to the organization or to

- people?. *Organization Science*, 15, 232-240.
- Kelloway, E.K., Barling, J., & Hurrell, J. (2006). *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lau, V., Au, W., & Ho, J. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73-100.
- Lee, K. & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, 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, 326-336.
- Marcus, B, Lee, K., & Ashton, M.C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, 60, 1-34.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Huempfer, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection & Assessment*, 10, 18-35.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J. & Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behaviour: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
- Miner, A.G., Glomb, T.M., & Liao, H. (2002). Structure of work withdrawal and organizational citizenship over time. In A. Miner (Chair), *Modeling organizational behavior over time: experience sampling and longitudinal research*. Academy of Management Meeting, Denver, CO.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-25.
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P.E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 63-73.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Nowakowski, J.M. (2008). Advancing the measurement of organizationally directed deviance. *Academy of Management Journal*, 50, 260-271.
- O'Brien, K.E & Allen, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.
- Omar (en prensa). Desarrollo y validación de una escala para medir comportamientos laborales innovadores. *Psicología em Revista*.

- Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología (Natal)*, 10, 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.G. Antoniou, C.L. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger, & M.W. Eysenck (Eds.), *Handbook of managerial behavior and occupational health* (pp. 143-156). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Pearce, C.L. & Herbig, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, in KM Rowland & GR Ferris (eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (pp. 331-369). New York: JAI Press.
- Platow, M.J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D.M. & Ryan, M.K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36, 135-146.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- 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.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-63.
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14, 142-150.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance: its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological

- contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Sackett, P., Berry, Ch., Wiemann, S., Laczko, R. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19, 441–464.
- Sackett, P.R. & DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (145-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 253–263.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spector, P., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P., Fox, S. & Domagalski, T.A. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In: E. K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell, eds. *Handbook of Workplace Violence*, pp. 29–46. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P., Fox, S., Penny, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behavior created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K. & Hoobler, J. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Thau, S., Aquino, K. & Bommer, W.H. (2008). How employee race moderates the relationship between non-contingent punishment and organizational citizenship behaviors: a test of the negative adaptation hypothesis. *Social Justice Research*, 21, 297–312.
- Tripp, T.M., Bies, R.J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, 20, 10–34.
- Vaamonde, J. & Omar, A. (2008). La deshonestidad académica como un constructo multidimensional. *Revista Latinoamericana de Investigaciones Educativas*, 38, 7-27.
- Van Dyne, L. & LePine, 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. & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Sales*, 40, 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge of muddied waters). *Re-*

- search in *Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- 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.
- Vandenberg, R.J., Lance, C.E., & Taylor, S. (2005). A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D. Turnipseed (Ed.), *A handbook of organizational behavior citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations* (pp. 109–141). New York: Nova Science Publishing.
- Vey, M.A. & Campbell, J.P. (2004). In-role or extra-role Organizational Citizenship Behavior: Which are we measuring?. *Human Performance*, 17, 1, 119-135.
- Warren, D.E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J., & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.