

**LA CONDUCTA DE CIUDADANÍA  
ORGANIZACIONAL: MEJORANDO LA EFICACIA  
DE LAS EMPRESAS DEL NUEVO SIGLO**

**Núm.  
40/2001**

**FRANCISCO J. GRACIA LERÍN**

*Profesor Titular del Departamento de Psicología Social de la Universidad  
de Valencia*

**1.º Premio Estudios Financieros 2001**

**Modalidad: Recursos Humanos**

**Extracto:**

**EL** objetivo del presente trabajo es dar a conocer el concepto de «conducta de ciudadanía organizacional», a juicio del autor, un concepto clave para entender la eficacia de las empresas en el entorno altamente competitivo y dinámico en que éstas se mueven hoy en día. En el trabajo se presentan sus principales antecedentes históricos, su conceptualización y distinción de otros términos similares, y los principales marcos teóricos de utilidad para su comprensión, como paso previo a la exposición de los más relevantes antecedentes y consecuencias de la conducta de ciudadanía organizacional. Finalmente se resaltan las implicaciones de este concepto para la gestión de RRHH.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
  - II. Antecedentes históricos.
  - III. La conducta de ciudadanía organizacional.
    1. El concepto.
    2. Dimensiones de la conducta de ciudadanía organizacional.
    3. Distinción de la conducta de ciudadanía organizacional de otros conceptos similares.
    4. La conducta de ciudadanía organizacional y las conductas negativas.
  - IV. Marcos teóricos relacionados con la conducta de ciudadanía organizacional.
    1. La teoría del intercambio.
    2. La justicia social.
    3. El contrato psicológico.
    4. Conducta prosocial y altruismo.
  - V. Antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional.
    1. Las variables de personalidad como antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional.
    2. Relaciones de intercambio con la organización y con el líder.
    3. Justicia organizacional.
    4. Satisfacción laboral.
    5. Compromiso organizacional.
  - VI. Consecuencias de la conducta de ciudadanía organizacional.
    1. Consecuencias sobre el individuo.
    2. Consecuencias sobre la organización.
  - VII. Implicaciones para la gestión de recursos humanos.
- Bibliografía.
- Anexo 1. Ejemplos de *ítem* empleados para la medida de la CCO.  
Anexo 2. Razones por las que la CCO puede influir en la eficacia organizacional.  
Anexo 3. Evaluación de la justicia formal de procedimientos de un sistema de evaluación del desempeño.

## I. INTRODUCCIÓN

Dos son las características principales en que se mueven y, todo apunta a que también, en el que se moverán las empresas:

- La globalización de la economía, en palabras de CASCIO (1995, 928) «el hecho económico más poderoso de la década de los 90», y cuya consecuencia principal es el aumento de la competitividad entre las empresas, y
- El desarrollo e innovación tecnológica, cuya consecuencia más patente es los cambios continuos en el entorno de trabajo, pero con repercusiones que se extienden a todos los niveles de la empresa.

Es interesante constatar la relación entre ambos factores. El desarrollo e innovación tecnológica es uno de los principales, si no el auténtico motor de la globalización y el soporte básico de su funcionamiento. A su vez, las exigencias de mayor competitividad llevan a un intento constante por mejorar y reducir los procesos de negocio, lo que a menudo tiene lugar mediante el desarrollo tecnológico.

El entorno en el que se mueven las empresas actualmente es un entorno caracterizado por una elevada competitividad y un gran dinamismo. Y no es predecible que eso cambie en un futuro, al menos en un futuro próximo. Más bien al contrario, como afirma ORDÓÑEZ (1997, 9) en el libro *La nueva gestión de los recursos humanos*, «los cambios van a seguir produciéndose y la competitividad va a seguir siendo la gran regla de oro para medir las empresas».

Lógicamente, dicho entorno demanda dos aspectos básicos a las empresas para su supervivencia. Primero, que eleven su competitividad respecto al resto de empresas, y segundo, que sean capaces de interactuar en ese entorno cambiante, es decir, capaces de adaptarse a los cambios continuos del mismo, lo que exige responder a dichos cambios al menos con la misma rapidez con que éste cambia. Y de nuevo es importante mostrar la relación entre ambos factores, sólo podrán ser competitivas aquellas empresas capaces de moverse con éxito en esos entornos cambiantes.

En esta línea, GARCÍA ECHEVARRÍA (1997) hace un buen análisis de las repercusiones de dicho entorno para las empresas. Para este autor, las exigencias del momento actual son que la mano de obra de nuestro país tiene que incrementar la productividad en cifras entre un 30% y un 40%. Por otra parte, la empresa se encuentra ante la necesidad de organizaciones más planas y flexibles.

La empresa actual se está desviando del tipo ideal de organización formulado en la teoría burocrática de Weber, hacia estructuras cada vez más planas o achatadas, es decir, con menores niveles jerárquicos, donde se busca que las personas tomen decisiones y asuman responsabilidades en la consecución de las metas de la organización. Se necesita delegar y que los empleados sean más autónomos.

Junto a estas nuevas formas organizacionales, han empezado a emerger nuevas formas de organizar el trabajo. En la empresa tradicional se diseñaba el puesto de trabajo con sus tareas bien delimitadas, y el individuo que lo ocupaba las desempeñaba con cierta estabilidad a lo largo del tiempo. El concepto de puesto, al menos en su acepción tradicional, está en crisis. En un entorno de cambios constantes, su conceptualización como un conjunto de tareas relativamente permanente y estable que constituye la actividad regular y estable de una persona, ha sido calificada como obsoleta e inapropiada. Diversos factores entre los que son destacables la innovación tecnológica y la mayor orientación al cliente, que exigen respuestas rápidas para satisfacer unas demandas cada vez mayores y en continua evolución, conducen a cambios constantes en los requerimientos de la actividad laboral (CASCIO, 1995). En este contexto, no sólo las tareas a realizar y la naturaleza de los puestos está en continua transformación, sino que a menudo muchos puestos desaparecen. Las empresas se dan cuenta de que la división del trabajo en puestos y la gestión de recursos humanos tomando al puesto como piedra angular plantea muchos problemas para adaptarse y dar respuestas rápidas en un entorno tan cambiante. Surgen nuevas formas de organizar el trabajo (p. ej., «Total Quality Management», grupos semiautónomos, *just in time*, reingeniería de procesos, gestión por competencias) que van difuminando lo que entendíamos por puestos de trabajo (SPARROW, 1998). Estas nuevas formas de trabajo exigen al empleado un desarrollo y una adaptación constantes de sus habilidades, así como una gran polivalencia y la posibilidad de formar parte de equipos transfuncionales. Siempre habrá trabajo a realizar, pero se necesita de una mayor flexibilidad por parte del trabajador, ya que los requerimientos cambiarán continuamente. En este entorno se necesita una fuerza laboral que no esté atada a requerimientos del puesto más o menos circunstanciales, sino que busque activamente maneras de contribuir a la eficacia de la empresa, y al logro de la estrategia empresarial.

Un concepto clave para entender la eficacia de las empresas en el entorno descrito es la conducta de ciudadanía organizacional. Precisamente, el objetivo del presente trabajo es dar a conocer el concepto de conducta de ciudadanía organizacional, y la literatura más amplia de las conductas extra-rol, que tiene su punto álgido con la publicación en 1988 de la obra de DENNIS W. ORGAN: *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Se trata de un concepto y una literatura que tiene una cierta tradición en el contexto anglosajón, pero que sin embargo, apenas ha recibido atención en nuestro país. Lógicamente, por ello, la literatura revisada corresponderá en un 90% a dicho contexto.

La conducta de ciudadanía organizacional (en adelante, CCO) se refiere a acciones que van más allá de los requerimientos del puesto (y también del rol), que los empleados ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización.

Cada vez más se viene señalando la necesidad de tener trabajadores cuya implicación en el trabajo vaya más allá del mero cumplimiento de las obligaciones que se tienen asignadas. La globalización ha traído consigo una mayor competencia entre las empresas. Las exigencias para las empresas son cada vez mayores y en ese contexto, los gestores de recursos humanos deben ser capaces de conseguir trabajadores que estén dispuestos no sólo a cumplir con sus obligaciones sino a desarrollar espontáneamente conductas beneficiosas para la organización. Es precisamente la relación hipotetizada de este tipo de conductas «espontáneas» o «que van más allá de lo requerido» con la eficacia de las organizaciones, una de las razones principales que ha suscitado el interés de los investigadores por el tema, y que justifica el objetivo del presente trabajo. La CCO y otras conductas extra-rol de los subordinados son críticas para la eficacia de las organizaciones, ya que éstas son incapaces de anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos (GEORGE y BRIEF, 1992; KATZ, 1964). Este tipo de conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven la mayoría de organizaciones hoy en día.

La segunda razón que justifica nuestro trabajo es que la investigación sobre CCO ha contribuido a arrojar luz a la tantas veces estudiada, pero poco comprendida, relación entre la satisfacción y el rendimiento (ORGAN y PAYNE, 1999). Tradicionalmente los investigadores se han preocupado por demostrar, aunque sin éxito, la relación entre la satisfacción y el rendimiento o desempeño. Precisamente, el origen de la investigación sobre la conducta de ciudadanía organizacional proviene de un ensayo de ORGAN (1977) en el que defendía la sabiduría convencional de que la «satisfacción causa el desempeño», a pesar de que la evidencia empírica de estudios desde los años 30 no había proporcionado apoyo a dicha relación. De hecho, la postura más extendida entre los académicos era que la satisfacción era el resultado de las recompensas, las cuales podían o no depender del nivel de rendimiento (LAWLER y PORTER, 1967). ORGAN, en dicho trabajo, defiende que quizás la perspectiva aceptada intuitivamente por gerentes de empresas de la relación causal entre satisfacción y rendimiento, podía deberse a que éstos, encargados de hacer funcionar la organización, entendían el rendimiento de una manera más amplia, incluyendo no sólo la «productividad», sino cualquier conducta que facilita el funcionamiento de la organización (p. ej., asistir regularmente y de forma puntual al trabajo, aceptar y seguir las reglas, mostrar respeto por otros así como por los bienes inmuebles de la organización, mirar por el bien del grupo, ayudar a un compañero a realizar bien su trabajo, asesorar a los nuevos empleados para facilitar su incorporación a la empresa, etc.). La autora planteaba que la relación entre desempeño o rendimiento y satisfacción aumentaría si se incluyeran todo ese tipo de conductas como desempeño, dado que la satisfacción llevaría a que uno se comprometiera en ese tipo de conductas, mientras que sin embargo, la productividad es difícilmente mejorable por muy satisfecho que uno esté, ya que depende en gran medida de aptitudes y recursos o restricciones ambientales (p. ej., tecnología, diseño del trabajo, etc.) difícilmente modificables por voluntad.

Lo que ORGAN está planteando es que probablemente existe relación entre satisfacción y rendimiento, pero para ello, debería incluirse dentro de la consideración de lo que es un buen rendimiento, todo este tipo de comportamientos, que llamaremos CCO. Fíjense que ello sólo tendría sentido en la medida en que se demuestre que las CCO contribuyen al buen funcionamiento global de la organización, es decir, a la eficacia organizacional.

A lo largo de este trabajo veremos en primer lugar, los principales antecedentes históricos de la CCO. A continuación entraremos en su conceptualización, ahondando en sus dimensiones y distinguiéndolo de otros conceptos similares. En tercer lugar, se expondrán los principales marcos teóricos de utilidad para la comprensión de la CCO, como paso previo a la presentación de los más relevantes antecedentes y consecuencias de la CCO. En la exposición de estos puntos iremos destacando lo que se sabe y lo que queda por saber acerca de la CCO, y que constituyen las principales líneas por donde debería seguir avanzando la investigación en un futuro. En el último apartado se resaltarán las implicaciones de esta literatura para la gestión de RRHH.

## II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los antecedentes históricos de la literatura sobre la conducta de ciudadanía organizacional nos remiten a los trabajos de BARNARD (1938) y KATZ y KAHN (1966). Estos autores van a destacar la importancia de «la disponibilidad a colaborar» (BARNARD) o de las «conductas innovadoras y espontáneas» (KATZ y KAHN) para la eficacia o buen funcionamiento de las organizaciones. Tanto la disponibilidad a colaborar como las conductas espontáneas e innovadoras son conductas que van más allá de la estructura formal, de las conductas prescritas, de las obligaciones que uno tiene asignadas o de los requerimientos de rol. Especialmente curioso es que la obra de BARNARD, *The functions of the executive* se publica por vez primera en 1938, y contrasta claramente con las teorías organizacionales predominantes en ese momento, representadas por lo que hoy conocemos como la «teoría clásica de la dirección». Desde ésta se asumía que la mayoría de participantes en las organizaciones no poseían ni la capacidad ni la disposición para cooperar espontáneamente. Sólo una estructura formal claramente definida y el control estrecho de los empleados podían llevar a la eficacia de las organizaciones. Para BARNARD, sin embargo, la estructura formal no era garantía suficiente para anticipar todas las contribuciones necesarias para su buen funcionamiento, y la disponibilidad a colaborar constituía la condición esencial para el mismo. Por su parte, KATZ y KAHN distinguieron entre conductas intra-rol y «conducta espontánea e innovadora», y reconocieron la necesidad de ambas para la eficacia de la organización. A partir del trabajo de KATZ y KAHN se empezará a hablar de conductas extra-rol, para referirse a estas conductas espontáneas e innovadoras que van más allá de los requerimientos del rol.

## III. LA CONDUCTA DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

### 1. El concepto.

ORGAN (1988, 4) definió la conducta de ciudadanía organizacional como «conducta individual que es discrecional, no directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal, y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización».

Tres son pues las características definitorias de la CCO, y que ORGAN (1988) explica con mayor detalle:

1. Es discrecional. Uno la realiza porque quiere, no forma parte de sus obligaciones, no es un requerimiento forzoso del puesto ni del rol. Por discrecional, entiende que la conducta no es un requerimiento forzoso del rol o de la descripción del puesto, ni forma parte de los términos claramente especificados del contrato de empleo del individuo con la organización, sino que dicha conducta es más bien un asunto de elección personal, que el empleado realiza porque quiere, de manera que su omisión tampoco puede ser castigada.
2. No está directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal. Ello no quiere decir que la CCO no vaya seguida alguna vez de algún tipo de recompensa, sino simplemente que dichas recompensas no están garantizadas contractualmente. La CCO puede llevar o no a una recompensa futura, pero no obstante, estas recompensas son en el mejor de los casos indirectas e inciertas, si se comparan con las contribuciones más formales como una alta productividad o la excelencia técnica demostrada por un empleado. Estas contribuciones tienen una mayor probabilidad de estar expresamente vinculadas al sistema de recompensas formal.
3. Contribuyen globalmente a la eficacia de la organización. No se trata de que cada CCO repercute directa e inmediatamente en los resultados organizacionales, sino que este tipo de conductas, en su conjunto, a través del tiempo y a través de las personas, contribuirían a la eficacia organizacional.

## 2. Dimensiones de la conducta de ciudadanía organizacional.

ORGAN (1988) distingue cinco dimensiones diferentes dentro de este concepto. Los ejemplos se han extraído de PODSAKOFF, MACKENZIE y HUI (1993). Veamos brevemente en qué consiste cada una de ellas:

*Altruismo.* Se trata de conductas espontáneas dirigidas a ayudar a otras personas con una tarea o problema relevante desde el punto de vista de la organización. Ejemplos de este tipo de conducta serían el de un profesor que se ofrece de manera voluntaria a dar la clase de un compañero que se encuentra enfermo, o el de un trabajador veterano que orienta a un miembro recién incorporado a la organización en la realización de las tareas y en el aprendizaje de las normas y costumbres de la organización.

*Concienciación.* Hace referencia a una conducta espontánea de concienciación respecto a la asistencia al trabajo, la obediencia de normas, los descansos, etc., más allá de los requerimientos de rol mínimos establecidos por la organización. Algunos ejemplos de este componente de la CCO son el de un empleado que acude al trabajo a pesar de la tormenta de nieve que hay, mientras otros empleados utilizan la misma tormenta como excusa para no asistir al trabajo, o el de un empleado en vacaciones que llama a la oficina para ver si ha surgido algún problema que requiera su atención.

*Deportividad.* Se define como la disposición de un empleado a tolerar circunstancias de trabajo no deseables sin quejarse. Algunos ejemplos son el de un director de producción que está dispuesto a adaptarse a la nueva política de recursos humanos de la compañía a pesar de los inconvenientes que supone, en lugar de quejarse sobre ella, o el de una secretaria que acepta hacer más horas de trabajo, aunque ella tendría derecho a rechazarlas.

*Cortesía.* Consiste en aquellas conductas dirigidas a consultar o «preparar el terreno» con la gente antes de emprender acciones que afectarán a su trabajo, como mínimo informando a esa gente de las acciones que se van a llevar a cabo. Un ejemplo de este tipo de conductas, sería el de un ingeniero de investigación y desarrollo que consulta con los trabajadores de la línea antes de cambiar el diseño de las máquinas y el equipo que ellos usan para hacer su trabajo.

*Virtud Cívica.* Se trata de aquellas acciones por parte del individuo que indican que participa responsablemente, está implicado o manifiesta interés en la vida de la organización. Algunos ejemplos son el de un profesor que asiste y participa en reuniones que no son obligatorias (p. ej., recepción de nuevos alumnos) pero que ayudan a la imagen del colegio, o el de un empleado de un departamento concreto que se mantiene al corriente de lo que está sucediendo en otros departamentos de la empresa, aunque lo que ocurre en esos otros departamentos no tiene un impacto directo sobre su trabajo.

En el **anexo 1** se presentan algunos de los *ítem* que se han empleado para la medida de cada una de las dimensiones de la CCO.

La exposición de las dimensiones de la CCO, así como los ejemplos que hemos ido viendo, nos permiten comprender en mayor medida el propio concepto de CCO, así como las tres características que lo definen. Por ejemplo, el empleado veterano que orienta a los nuevos empleados lo hace porque quiere, ya que no forma parte de sus obligaciones del puesto ni tampoco del rol (no es algo que la gente espera que haga en función del puesto que ocupa), difícilmente será recompensado por llevar a cabo esa acción, pero indudablemente contribuye al buen funcionamiento o a la eficacia de la organización (en este caso, disminuyendo las experiencias iniciales de estrés de los nuevos empleados, acelerando su proceso de socialización organizacional, favoreciendo el aprendizaje de su puesto de trabajo, etc.). No obstante seguiremos profundizando en el concepto a partir de su distinción respecto a otros conceptos similares.

### **3. Distinción de la conducta de ciudadanía organizacional de otros conceptos similares.**

VAN DYNE, CUMMINGS y PARKS (1995), en la serie editada por STAW y CUMMINGS, *Research in organizational behavior*, hicieron un esfuerzo admirable por delimitar conceptualmente los diferentes tipos de conductas extra-rol encontrados en la literatura y por ofrecer un marco teórico integrador para todas ellas.

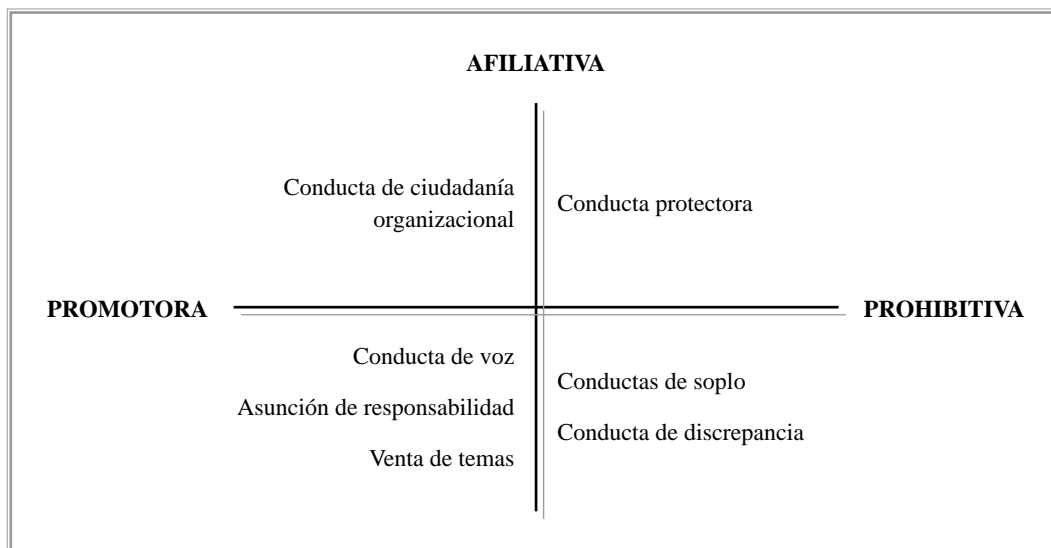


Estos autores definen la conducta extra-rol como aquella conducta que beneficia a la organización y/o tiene la intención de beneficiar a la organización, que es espontánea y que va más allá de las expectativas de rol existentes. Como se verá inmediatamente, la CCO puede entenderse como un tipo de conducta extra-rol.

A juicio de estos autores, dos dimensiones o continuos subyacen a toda conducta extra-rol: dimensión afiliativa/desafiante y dimensión promotora/prohibitiva. La primera dimensión se refiere a si la conducta tendería a solidificar o preservar la relación (afiliativa) o si se correría el riesgo de que la relación pudiera dañarse (desafiante). La segunda dimensión hace referencia a si la conducta trata de promover y/o estimular algo, es decir, hacer que algo ocurra (promotora) o si trata de prohibir y/o parar algo, es decir, impedir que algo ocurra o detener su ocurrencia (prohibitiva).

La combinación de estas dos dimensiones da lugar a una tipología de conductas extra-rol. En concreto, serían cuatro los tipos generales de conductas extra-rol posibles: afiliativa/promotora, desafiante/prohibitiva, desafiante/promotora y afiliativa/prohibitiva (véase **figura 1**).

**Figura 1.** Clasificación de conductas extra-rol (VAN DYNE *et al.*, 1995).



La conducta extra-rol afiliativa/promotora incluiría la mayoría de las conductas consideradas en el concepto de CCO. Enfatiza las conductas de ayuda y cooperación que no plantean ningún tipo de controversia.

El segundo tipo de conducta extra-rol, desafiante/prohibitiva, incluye las conductas de sople (NEAR y MICELI, 1985; 1987) y de disentimiento de lo establecido por la organización (GRAHAM, 1986). Por ejemplo, GRAHAM (1986, 1) define el disentimiento de lo establecido por la organización como «una protesta y/o un esfuerzo por cambiar el *status quo* organizacional debido a una objeción de conciencia a las políticas o prácticas actuales». Un ejemplo de este tipo de comportamiento sería el de un director de recursos humanos que trata de terminar con las horas extraordinarias, porque a pesar de ser una práctica habitual en la empresa considera que no son beneficiosas para la misma.

El tercer tipo de conducta extra-rol, desafiante/promotora, incluye toda una serie de conceptos que han recibido menos atención en la literatura extra-rol. Se trata de la «asunción de responsabilidad», la conducta de «voz» y la de «venta de temas». Una descripción más detallada de estos y otros conceptos similares puede contemplarse en MORRISON y PHELPS (1999). Por ejemplo, la conducta de «asunción de responsabilidad» se refiere a «esfuerzos constructivos y voluntarios de los empleados individuales por efectuar cambios funcionales con respecto a cómo el trabajo se ejecuta dentro de los contextos de sus puestos, unidades de trabajo u organizaciones» (MORRISON y PHELPS, 1999, pág. 403). La asunción de responsabilidad comprendería actividades que (1) se refieren a esfuerzos activos por iniciar e implementar el cambio y (2) tienen la intención de ser constructivas para la organización. Por ejemplo, un administrativo que por su propia cuenta propone una nueva base de datos para organizar la información del personal de la empresa, porque a su juicio presenta una serie de mejoras respecto a la anterior.

Por último, para VAN DYNE *et al.* (1995) la conducta extra-rol afiliativa/prohibitiva quedaría representada por el concepto de conducta protectora («stewardship»). Se basa en la desigualdad de poder o autoridad existente entre dos partes. Consiste en que el individuo más poderoso prohíbe una acción del menos poderoso con la intención de proteger a este último de un trato injusto o de una situación dañina. Los empleados con más poder, experiencia o habilidades intervienen a favor de un miembro organizacional desaventajado o menos poderoso para beneficio global de la organización.

En términos generales, todas estas conductas extra-rol comparten con la CCO que son beneficiosas para la organización, espontáneas y van más allá de las expectativas de rol existentes. Lo específico de la CCO es que es afiliativa (no pone en peligro la relación, p. ej., no hay un cuestionamiento de cómo se están haciendo las cosas) y promotora (no trata de detener una acción, sino por el contrario estimular o hacer que algo ocurra).

#### 4. La conducta de ciudadanía organizacional y las conductas negativas.

Otra manera de abordar la delimitación conceptual de un término concreto es la de preguntar acerca de su antónimo. A este respecto, ORGAN y PAYNE (1999) elevan toda una serie de cuestiones de interés de las que nos hacemos eco: ¿cuál es su contrario? ¿Estamos hablando de un área de contribución que varía sólo en grado positivo? ¿O tiene un polo negativo en el que se recogen acciones que de forma activa y deliberada dañan el contexto y el clima de trabajo?

Una primera dificultad que encontramos a la hora de tratar de responder a estas cuestiones es el hecho de que hasta recientemente este tipo de acciones negativas, disfuncionales o desviadas han recibido escasa atención. Además, estos estudios recientes no han logrado proporcionar una claridad conceptual que se antoja necesaria.

Desde nuestro punto de vista es especialmente interesante la propuesta de McLEAN PARKS y KIDDER (1994), porque permite integrar la literatura relativa a este tipo de acciones con la de la CCO. Las autoras proponen un continuo de lo que denominan conductas pro-rol en el que se clasificarían las distintas dimensiones de la CCO desde las formas más «pasivas a las activas, desde las menos a las más orientadas a ayudar a la organización, desde un mínimo a un máximo nivel de esfuerzo y contribución» (pág. 117). Así podemos predecir que cuanto más comprometido e implicado esté un empleado en su trabajo, mayor es la probabilidad de que contribuya intensamente a la organización a través de estas conductas pro-rol. Dicho continuo puede observarse en la **figura 2**, que reproducimos bajo estas líneas.

**Figura 2.** Continuo de conductas pro-rol (McLEAN PARKS y KIDDER, 1994).

Cumplimiento	Concienciación	Deportividad	Cortesía	Virtud cívica	Altruismo
--------------	----------------	--------------	----------	---------------	-----------

Dichas autoras sugieren que este continuo podía tener una imagen de espejo: conductas que disminuyen el desempeño de rol, y que puede asumirse que dañan la eficacia de la organización. Se trata de lo que denominan el continuo de las conductas anti-rol y que puede observarse en la **figura 3**, reproducida a continuación.

**Figura 3.** Continuo de conductas anti-rol (McLEAN PARKS y KIDDER, 1994).

Daño manifiesto	Acoso/amenazas	Robo	Remoloneo/Negligencia	Cumplimiento estricto
-----------------	----------------	------	-----------------------	-----------------------

Veamos brevemente en qué consisten cada una de ellas. El «cumplimiento estricto» podría definirse sencillamente como trabajar ateniéndose estrictamente a lo que figura en el contrato. Se trata de una obediencia extrema a lo establecido que se utiliza a menudo como forma de provocar un mal funcionamiento en la organización (p. ej., el empleado que se niega a hacer algo porque no entra dentro de sus funciones). La conducta de «remoloneo/negligencia» hace referencia a una conducta consciente e intencionada de hacer menos de lo requerido o poner menos esfuerzo del que se requiere en el desempeño de las tareas prescritas. Otros autores han entendido esta conducta como una de las formas de la conducta más global de «rehusar al esfuerzo». El «negativismo» incluye que-

jas acerca de pequeños inconvenientes en el trabajo y permitir que obstáculos triviales impidan el desempeño de la tarea. La conducta de «robo» se refiere a cualquier conducta que suponga la toma de recursos que no pertenecen a uno (p. ej., robar material de la oficina, llamadas personales con el teléfono de la compañía, malversación, etc.). El «acoso/amenazas» se refiere a conductas anti-sociales dirigidas a otra u otras personas de la organización, con el fin de impedir que acabe sus tareas o simplemente de generar estrés. Finalmente, las conductas de «daños observables o manifiestos» se refiere a aquellas que pretenden infligir un daño importante a la organización o a alguno de sus miembros e incluye actos como vandalismo, sabotaje e incluso homicidio en el lugar de trabajo.

Como se muestra en la **figura 4**, podríamos englobar todas estas conductas dentro de un mismo continuo, que iría de la forma más activa y más beneficiosa de conducta pro-rol (altruismo) a la más activa y más dañina de conducta anti-rol (daño manifiesto). Las conductas pro-rol pretenden beneficiar a la organización, y de forma típica amplían o desarrollan el rol. En contraste, las conductas anti-rol pretenden dañar a la organización, y de forma típica reducen el rol. Entre los extremos están las conductas de cumplimiento, que se adhieren al rol y lo mantienen. En una zona de cierta ambigüedad, recogida numerosamente en la literatura, estarían las conductas de concienciación y cumplimiento estricto.

**Figura 4.** Conductas anti-rol, de rol y pro-rol (McLEAN PARKS y KIDDER, 1994).

Intención negativa		Neutral (zona de indiferencia)	Intención positiva	
<b>Conductas anti-rol</b>		<b>Conductas de rol</b>	<b>Conductas pro-rol</b>	
Daño manifiesto	Cumplimiento estricto	Cumplimiento	Concienciación	Altruismo
Empobrecimiento/ disminución del rol		Conformidad/ mantenimiento del rol	Desarrollo del rol	

No obstante, aunque sugerente, la existencia de tal continuo así como la graduación propuesta entre las diferentes conductas, son cuestiones que están pendientes de demostrar empíricamente.

#### IV. MARCOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA CONDUCTA DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Concretamente, son cuatro los marcos teóricos que creemos de mayor relevancia para comprender la CCO. Se trata de la teoría del intercambio, la literatura sobre justicia social, la del contrato psicológico y la de conducta prosocial y altruismo.

##### 1. La teoría del intercambio.

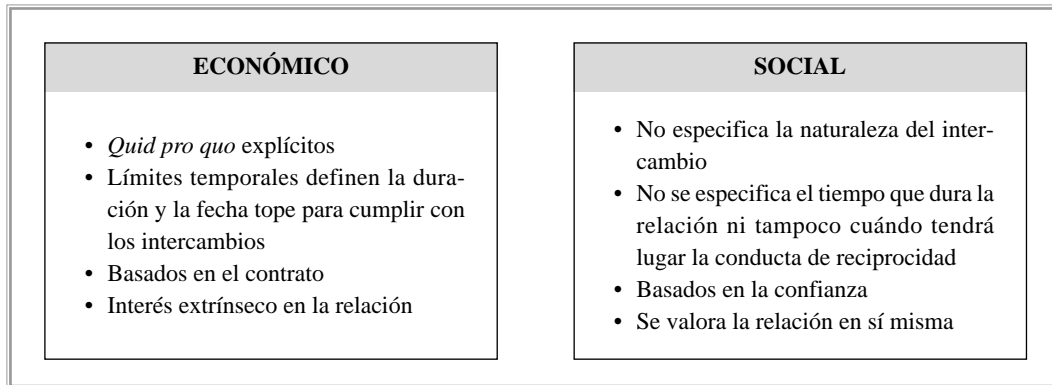
Los elementos básicos de la teoría del intercambio social fueron desarrollados en las obras de BRONISLAW MALINOWSKI (1922) y MARCEL MAUSS (1950). Posteriormente han sido muchas las aportaciones y desarrollos realizados en dicha teoría, aunque para nuestros propósitos nos interesa destacar las de GOULDNER (1960) y BLAU (1964).

GOULDNER (1960) introdujo lo que denominó «norma de reciprocidad» para referirse al hecho de que cuando uno recibe algo de valor, se crea una obligación implícita a corresponder o actuar en reciprocidad. Esta obligación a actuar en reciprocidad hacia aquel que nos ha dado algo de valor está tan establecido en muchas sociedades que se refirió a ella como la norma de reciprocidad.

Posteriormente, BLAU (1964) va a distinguir dos tipos posibles de relaciones de intercambio: económico y social. El intercambio económico tiene carácter contractual. Las respectivas partes llegan a un acuerdo acerca de qué es lo que van a intercambiar a cambio de qué, sobre un dominio articulado de conducta y en un intervalo temporal también especificado. Las obligaciones contraídas son finitas y no se basan en la confianza en la otra persona, ya que pueden ser forzadas por terceras partes.

El intercambio social, por el contrario, implica obligaciones difusas y pobremente definidas, en términos de naturaleza, valor y marco temporal de los beneficios a prestar y recibir por las partes.

Mientras que el intercambio económico se refiere a transacciones que implican *quid pro quo* explícitos, donde se concreta el tiempo que durará la relación y la naturaleza de lo que va a ser intercambiado, el intercambio social no especifica el cuándo ni el cómo deberá tener lugar la conducta de reciprocidad. El primero se basa en un contrato para su cumplimiento, mientras que el segundo lo hace en la confianza en la otra persona o entidad implicada en la relación (véase **figura 5**).

**Figura 5.** Intercambio económico e intercambio social.

Los intercambios sociales producen obligaciones no especificadas; cuando una persona hace un favor a otra, hay una expectativa de algún retorno futuro, aunque exactamente qué ocurrirá y cuándo no está claro. Los intercambios sociales se basan en la confianza en que gestos de buena voluntad serán devueltos en un futuro. Los beneficios específicos intercambiados se valoran principalmente porque son símbolos de una relación de alta calidad.

La observación crucial de BLAU fue afirmar que sólo «... el intercambio social tiende a engendrar sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza; el intercambio puramente económico, como tal, no» (1964, pág. 94). El intercambio social engendra estos sentimientos precisamente porque implica obligaciones que son difusas y no especificadas.

Su distinción entre intercambio social y económico, y en particular, su idea de que el intercambio social engendra confianza y obligación mutua, ha influido en la investigación en numerosas áreas, entre las que se encuentra la CCO. De esta teoría se desprende que la CCO se dará en la medida en que el empleado se sienta en deuda con la organización y perciba su relación como una de intercambio social.

Las relaciones de intercambio entre empleado y empleador tiene dos referentes principales: la organización, y el líder formal o supervisor inmediato con el que el empleado interactúa y en el que éste puede percibir la representación de la organización. Uno podría fácilmente suponer que los sentimientos de los subordinados acerca de la organización se derivan en gran medida del intercambio con el líder (ORGAN y PAYNE, 1999). No obstante, análisis factoriales que muestran que las percepciones de apoyo del supervisor y apoyo organizacional saturan en factores separados (KOTTKE y SHARAFINSKI, 1988) son consistentes con la idea de que, aunque los líderes son importantes representantes organizacionales, los empleados perciben los intercambios con la organización y con el líder como distintos (WAYNE, SHORE y LIDEN, 1997).

De aquí se deriva que otro referente teórico importante lo constituya la teoría del intercambio líder-miembro de GRAEN y colaboradores (DANSERAU, GRAEN y HAGA, 1975; GRAEN y UHL-BIEN, 1995). El supuesto básico de dicha teoría es que los líderes mantienen relaciones cualitativamente distintas con diferentes subordinados. Estas relaciones se caracterizan por los recursos materiales y no materiales intercambiados entre las partes. Las relaciones de intercambio líder-miembro bajas o pobres son aquellas que limitan los intercambios a los especificados en el contrato de empleo. Por otra parte, las relaciones de intercambio líder-miembro altas o ricas incluyen intercambio de recursos materiales y no materiales más allá de lo que está especificado en el contrato o en la descripción formal del puesto. Volviendo a la distinción de BLAU (1964), las primeras serían similares a las relaciones de intercambio económico, y las segundas a las relaciones de intercambio social. Entre los recursos que pueden ser proporcionados por los líderes más allá de los recursos formalmente definidos se encuentran por ejemplo, la asignación de tareas interesantes, el compartir información valiosa, la orientación de carrera de ese empleado o la posibilidad de hablar favorablemente de un subordinado a otros miembros de mayor nivel jerárquico. Entre los recursos que pueden ofrecer los miembros más allá de lo requerido formalmente y que son valorados por los líderes se encuentran por ejemplo, la asunción de mayores niveles de responsabilidad, el esforzarse por encima de la media en el desempeño del rol o el mostrar compromiso hacia el líder y/o la organización. Desde la formulación inicial de la teoría, y a pesar de las críticas recibidas en algún momento, se ha mostrado como un predictor importante de actitudes y conductas laborales tan importantes como la satisfacción laboral, el desempeño y el abandono (WILLIAMS, PODSAKOFF y HUBER, 1992).

## 2. La justicia social.

Otro de los marcos teóricos que se ha estudiado o puesto en relación con la CCO es el de las percepciones de justicia. Considerada globalmente, la investigación sobre justicia social claramente demuestra la importancia de los juicios de justicia en los sentimientos, actitudes y conductas de las personas en su interacción social (TYLER y SMITH, 1998).

En un principio, la investigación sobre juicios o percepciones de justicia se vincularía exclusivamente a la justicia distributiva. La justicia distributiva se refiere al grado en que la persona percibe que los resultados obtenidos en la relación de intercambio son justos, y va a estar desde sus inicios muy ligada a la teoría de la equidad.

Pronto, la investigación mostrará las insuficiencias de este enfoque para explicar el comportamiento. Varios modelos teóricos se van a desarrollar que pondrán de manifiesto que en los juicios de justicia social cuestiones relativas al cómo se toman las decisiones son tan relevantes como las relativas a las decisiones que se toman (LEVENTHAL, 1980; LEVENTHAL, KARUZA y FRY, 1980; THIBAUT y WALKER, 1975), esto es, que el procedimiento es tan importante como el resultado. De hecho, la literatura muestra un efecto interactivo de gran interés entre la justicia de procedimientos y la distributiva en relación a la satisfacción. Los procedimientos percibidos como justos disminuyen la insatisfacción con unos resultados injustos, aunque curiosamente si los resultados son percibidos como justos,

la justicia del procedimiento no afecta a la satisfacción (BROCKNER y WEISENFELD, 1994). Por ejemplo, en un proceso de selección interna para una promoción, seguramente al empleado que a la postre es seleccionado, dado que se encuentra satisfecho con el resultado, le importará poco el procedimiento que se ha empleado para su elección. Sin embargo, en el resto de empleados no seleccionados, que el procedimiento se perciba como justo es clave para su mayor o menor satisfacción, y para mitigar las consecuencias negativas que podrían derivarse de no haber sido seleccionado.

La justicia de procedimientos se define como la justicia de los procedimientos empleados para determinar los resultados (FOLGER y GREENBERG, 1985; LEVENTHAL *et al.*, 1980; THIBAUT y WALKER, 1975). Dos tipos de justicia de procedimientos han recibido atención: justicia formal de procedimientos y justicia interaccional (GREENBERG, 1990; TYLER y BIES, 1990).

La justicia formal de procedimientos se refiere a la presencia o ausencia de procedimientos formales que se creen que son fundamentales para una justa distribución de recompensas (LEVENTHAL, 1980). LEVENTHAL (1980) identifica seis criterios que la gente emplea para evaluar la justicia formal de procedimientos. «Consistencia» se refiere a la consistencia de las decisiones a través del tiempo y de la gente. Por ejemplo, la gestión de la disciplina en temas como la falta de puntualidad o el absentismo tiene altas probabilidades de percibirse como injusta si su aplicación varía de unos empleados a otros. «Supresión de sesgos», es decir, si las decisiones se han tomado dejando de lado preconcepciones ideológicas. «Precisión», esto es, si la decisión se ha basado sobre información y opiniones buenas y precisas. Por ejemplo, un sistema de evaluación de desempeño que los empleados consideran que no atiende a dimensiones relevantes del desempeño podría por esta razón ser percibido como injusto. «Posibilidad de rectificar», es decir, si existen posibilidades de que otras autoridades puedan modificar o dar marcha atrás a la decisión tomada (p. ej., existencia de mecanismos de apelación). «Representación», que se refiere a si los intereses, valores y puntos de vista de uno han sido tenidos en cuenta en todas las fases del proceso. Por ejemplo, un sistema de pagas e incentivos normalmente será percibido como más justo si el empleado ha participado en su diseño que si éste ha sido diseñado sin tener en cuenta los puntos de vista de éstos. O un sistema de evaluación de desempeño en que no sólo el supervisor, sino también los compañeros y el propio empleado actúan como fuentes de evaluación será normalmente percibido como más justo que uno en que el supervisor es la única fuente de evaluación. Finalmente, «ética» se refiere a la compatibilidad del procedimiento empleado con valores éticos y morales más básicos. La investigación sugiere que efectivamente la gente usa todos estos criterios y alguno más cuando evalúan la justicia de los procedimientos (TYLER, 1988).

La justicia interaccional se refiere a la justicia y/o calidad del trato interpersonal que uno recibe durante la ejecución de los procedimientos formales (BIES, 1987; BIES y MOAG, 1986; BIES y SHAPIRO, 1987; TYLER y BIES, 1990).

Mucho menos estudiada ha sido la justicia retributiva, que se refiere a las acciones emprendidas por la gente para restablecer la justicia cuando percibe que ésta ha sido quebrantada, y que pretenden reducir los beneficios de la otra parte (TYLER y SMITH, 1998). Tiene que ver con las reacciones de la gente ante el quebrantamiento de las reglas o cómo tratar a la gente que no obedece las reglas. Exige castigo para el transgresor, como forma de restablecer la justicia.



Desde este marco teórico, la CCO se vería como resultado de las percepciones de justicia del empleado. Uno llevará a cabo CCO en la medida en que crea que la organización está siendo justa con él.

### 3. El contrato psicológico.

Otro marco teórico relevante para comprender la CCO, y estrechamente relacionado con la teoría del intercambio, es el del contrato psicológico. Éste se define como las percepciones del empleado acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre éste y su empleador (ROUSSEAU, 1989). El empleado tiene creencias sobre las obligaciones de la organización hacia él, así como sobre sus obligaciones hacia la organización.

Este contrato psicológico ayuda muchas veces a comprender el comportamiento de las personas en la organización, más allá de lo que lo hace el contrato legal. A menudo los conflictos entre las partes surgen no por el incumplimiento del contrato legal, sino en razón de ese contrato psicológico. Por ejemplo, un empleado puede pensar que la empresa está obligada a pagarle puntualmente, pero también a proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, a tenerle en cuenta (al menos consultándole) cuando se introducen cambios que pueden afectar de manera importante a su trabajo, a tratarle con respeto, etc. Al mismo tiempo, puede pensar que él está obligado a esforzarse razonablemente en su trabajo, a buscar formas de hacer a la empresa más eficaz, a preocuparse por la actualización constante de sus conocimientos, o a hacer horas extras cuando la empresa lo requiera. El grado en que la empresa cumpla con esas expectativas afectará en gran medida a su comportamiento (p. ej., nivel de implicación, permanencia o abandono de la empresa, etc.), y de la misma manera, será importante el grado en que el empleado cumpla con las expectativas de la empresa.

Al definirlo como percepciones estamos señalando su carácter inherentemente subjetivo. Se trata de un fenómeno subjetivo, de manera que es posible que el empleado crea en la existencia de un contrato psicológico concreto, o dicho de otra manera, un acuerdo de intercambio recíproco, lo que no implica necesariamente que el empleador esté de acuerdo con ello o tenga la misma comprensión del contrato (ROUSSEAU y MCLEAN PARKS, 1993). Aunque el empleador puede tener sus propias percepciones acerca de las obligaciones de ambas partes, la literatura sobre contrato psicológico se ha centrado en la percepción del empleado.

Dos formas de contrato fueron distinguidas por ROUSSEAU y sus colegas en el desarrollo del marco conceptual (MCLEAN PARKS, 1992; ROUSSEAU, 1989; ROUSSEAU y MCLEAN PARKS, 1993): transaccional y relacional. Vinculan el primero al intercambio económico y el segundo al intercambio social. Los contratos transaccionales se caracterizan por obligaciones específicas y marcos temporales breves, en las que los recursos económicos son la principal medida del intercambio. Por su parte, los contratos relacionales se caracterizan por relaciones de largo plazo con obligaciones difusas e interés por beneficios económicos y no económicos. En los contratos transaccionales se busca el interés propio, mientras que los contratos relacionales implícitamente reconocen el valor de la

relación en sí misma, y puede anteponer los intereses de la otra parte a los suyos propios. Entienden esta distinción como un continuo, ya que la mayoría de contratos implican elementos económicos y no económicos, aunque el peso dado a estos elementos puede ser muy variado.

Aunque el contrato psicológico una vez desarrollado debería ser relativamente estable, ello no implica que no pueda ser cambiado. De hecho, el contrato psicológico se basa en un proceso interactivo en el que el empleado lleva a cabo los pasos necesarios para cumplir su parte del contrato y observa si la organización cumple con sus obligaciones. El no cumplimiento de esas obligaciones es lo que se conoce como violación del contrato.

La violación del contrato se produce cuando el empleado percibe que el empleador u organización no ha cumplido alguna de las obligaciones que constituyen el contrato psicológico. Estas violaciones pueden llevar al empleado a reformular el contrato en términos más transaccionales o de intercambio económico (ROBINSON, KRAATZ y ROUSSEAU, 1994; WIESENFELD y BROCKNER, 1993). Por ejemplo, si el empleado del que hablábamos en el ejemplo anterior, se encontrara con que la empresa no invierte en su formación, o que no le tiene en cuenta en decisiones importantes que afectan a su trabajo, o que no le trata con suficiente respeto, podría a partir de ahí ajustar su desempeño e implicación al mínimo exigido por el puesto, así como negarse a hacer horas extraordinarias, que no son obligatorias, y que prefería no hacerlas, pero que hasta ahora las había hecho porque creía que era su deber como trabajador el contribuir a la buena marcha de la empresa más allá de las obligaciones del puesto.

En definitiva, la literatura sobre contratos psicológicos nos indica que los empleados mantienen creencias respecto a lo que la organización está obligada a proporcionar (algunos pensarán que meros recursos económicos, mientras que otros incluirán otros tipos de recursos) y acerca de cómo de bien ha cumplido sus obligaciones (LEVINSON, 1965; ROUSSEAU y MCLEAN PARKS, 1993; SCHEIN, 1980). Esas creencias de los empleados respecto a los términos, naturaleza y *status* del contrato de empleo afectarán a su conducta (ROUSSEAU, 1989; ROBINSON y ROUSSEAU, 1994).

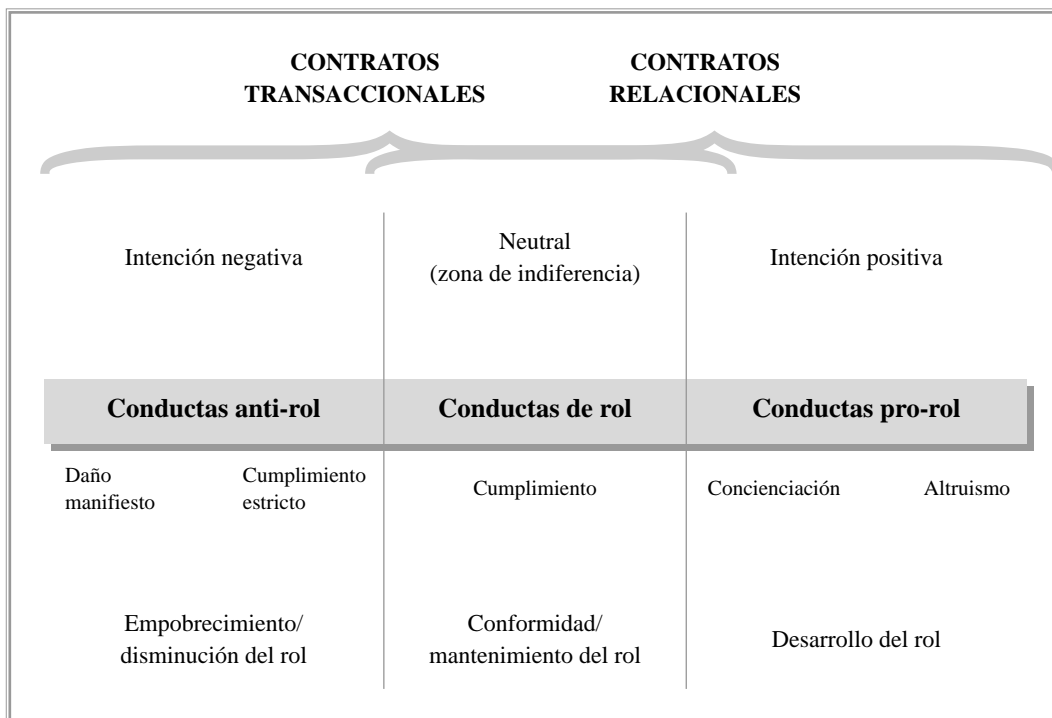
MCLEAN PARKS y KIDDER (1994) desarrollan un modelo teórico que conecta el marco conceptual del contrato psicológico con la CCO. Como ya indicamos con anterioridad, para estas autoras podríamos englobar todas las conductas de los empleados dentro de un mismo continuo, que iría desde las conductas pro-rol a las anti-rol, pasando por el cumplimiento de las tareas que forman parte de la descripción formal del puesto. El movimiento de los empleados a lo largo de ese continuo estará en función de la naturaleza del contrato psicológico y del cumplimiento o las violaciones al mismo.

En cuanto a la naturaleza del contrato, cualquier contrato puede clasificarse a partir de dos dimensiones o continuos. El primer continuo es el transaccional/relacional. En los contratos transaccionales el rango de conductas de los empleados oscila entre el cumplimiento y las conductas anti-rol. En los contratos relacionales, las conductas que los empleados llevarán a cabo oscila entre las conductas pro-rol y el cumplimiento (véase **figura 6**).

Además, habría que considerar un segundo continuo, el de la simetría/asimetría de poder, y que se refiere a la distribución del poder entre las partes del contrato. Los autores sugieren que la distribución de poder entre las partes es probable que afecte a diversos aspectos relativos a la creación, mantenimiento y ejecución (o violación) del contrato. Por ejemplo, el hecho de que sea asimétrico puede llevar al poderoso a incumplir el contrato en mayor medida.

La segunda variable considerada es la violación del contrato. La violación del contrato psicológico es una variable clave que afecta a dicha evolución. Los autores proponen, de acuerdo con la evidencia empírica, que los empleados harán sus contratos más transaccionales si perciben que el contrato ha sido violado.

**Figura 6.** Contratos transaccionales y relacionales y conductas de rol (adaptado de McLEAN PARKS y KIDDER, 1994).

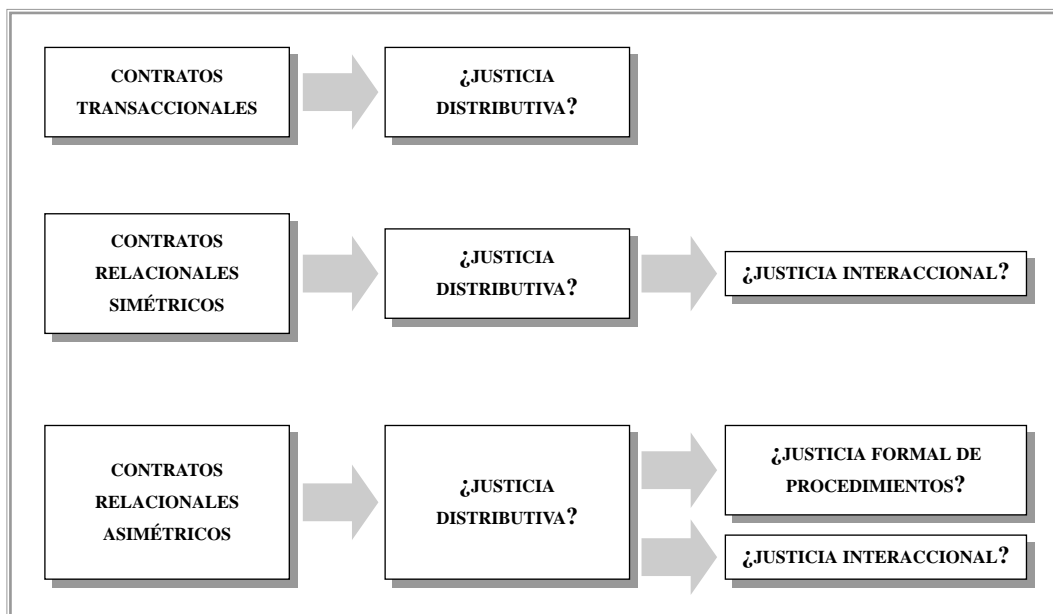


El grado en que los empleados se moverán a lo largo del continuo como respuesta a una violación está en función de las percepciones de justicia por parte del empleado y de la naturaleza del contrato (véase **figura 7**).

En los contratos transaccionales, y con independencia de si la distribución de poder es simétrica o asimétrica, el foco de atención se dirige a los resultados. Se evalúa la justicia distributiva, y si se percibe injusticia, entonces habría un reajuste del contrato, haciéndolo más transaccional, o en casos extremos, buscando la justicia retributiva.

En el caso de los contratos relacionales, dado que se centran en marcos temporales más largos e incluye recursos socio-emocionales, la evaluación del proceso también es importante. Así, si el empleado percibe que no ha habido justicia distributiva, éste pasará a evaluar la justicia en el proceso. Si existe una distribución simétrica de poder, el empleado evaluará directamente la justicia interaccional, dado que se asume que ambas partes habrán intervenido en la determinación de los procedimientos a través de los cuales se realizó la distribución. Sin embargo, en el caso de contratos relacionales en que la distribución de poder es asimétrica, el empleado evaluará además de la justicia distributiva, la justicia de procedimientos y la interaccional. Cuando se percibe injusticia en un contrato relacional, el contrato puede reformularse en términos más transaccionales, o evaluar otra forma de justicia. Si alguna de esas otras formas de justicia se evalúa de manera positiva, el contrato podría mantenerse en su forma inicial. Si por el contrario, cada forma de justicia se percibe como negativa (distributiva, de procedimientos e interaccional) entonces los resultados probablemente se acumularán y las reacciones serán más pronunciadas. En este caso podría reformularse el contrato en términos más transaccionales, alejándose de las conductas pro-rol, o pueden incluso buscar justicia retributiva, cayendo dentro del dominio de las conductas anti-rol.

**Figura 7.** Evaluaciones de justicia ante la violación de un contrato.



En definitiva, para estos autores, la respuesta a las violaciones diferirá en función del tipo de contrato (transaccional/relacional y simétrico/asimétrico) y de la justicia percibida por el empleado. Precisamente, uno de los méritos de este modelo, el de haber vinculado distintos campos temáticos para explicar la CCO.

A pesar del sentido que tiene tanto este modelo, como el marco global del contrato psicológico para comprender la CCO, son escasos los estudios que ponen a prueba la relación entre CCO y naturaleza y *status* del contrato.

#### 4. Conducta prosocial y altruismo.

BATSON (1998) en el capítulo dedicado a conducta prosocial y altruismo en el *Handbook of Social Psychology* distingue entre ambos conceptos. La *conducta prosocial* se define como cualquier conducta que pretende beneficiar a una o más personas distintas de uno mismo. A veces se ha usado el término *altruismo* para referirse a un subconjunto de las conductas pro-sociales, pero dicho enfoque sería inadecuado, dado que el altruismo es un concepto motivacional. Se refiere a la motivación en aumentar el bienestar de otra persona, y se opone al egoísmo que sería la motivación por aumentar el bienestar de uno. La conducta prosocial no necesariamente estará motivada por altruismo, y el altruismo no siempre produce conductas prosociales.

La CCO puede considerarse como una conducta prosocial, y como tal su motivación puede ser muy diversa. Ésta es la primera contribución de la teorización e investigación sobre conducta prosocial al campo de la CCO.

Además de la motivación altruista se ha sugerido que el egoísmo o la búsqueda del propio interés también puede estar detrás de una CCO (p. ej., crear una imagen positiva de uno mismo en otras personas –superiores, jefe inmediato, etc.–).

Se han identificado otras dos motivaciones que podrían explicar la conducta prosocial y que amplían la dicotomía egoísmo-altruismo. Se trata del colectivismo y de la actuación por principios (*principlism*) (BATSON, 1998).

El colectivismo se refiere a la motivación por beneficiar a un grupo particular como todo. La meta última no es el propio bienestar o el bienestar de otras personas, sino el bienestar de un grupo (BATSON, 1998). DAWES, VAN DE KRAGT y ORBELL (1990) sugieren que la motivación colectivista sería el producto de la identidad grupal. Para nuestros propósitos, es interesante el descubrimiento de esta nueva base motivacional de la conducta prosocial, dado que, a veces la CCO no va dirigida a personas concretas, sino que es impersonal o pretende beneficiar a la organización como un todo. Esta literatura sugiere que una de las principales bases motivacionales de dichas conductas podría ser el colectivismo.

Por último, en el caso de la actuación por principios (*principlism*), la conducta prosocial estaría motivada por la defensa de un principio moral imparcial y universal (p. ej., justicia) (RAWLS, 1971).

Sea como fuere, el marco actual sobre conducta prosocial pone de manifiesto que ésta puede tener motivaciones muy distintas a la base, desde el propio interés, al altruismo, el colectivismo o la actuación por principios.

La segunda gran contribución hay que referirla a la investigación sobre predictores. Pronto la investigación sobre predictores de la conducta prosocial, va a tratar de averiguar si ésta era mejor predicha por factores disposicionales o situacionales. En un principio, las variables disposicionales estudiadas (p. ej., autoritarismo, autonomía, inteligencia, maquiavelismo, religiosidad, autoestima, sumisión...) se mostraron como débiles predictores, mientras que lo contrario ocurría con las variables situacionales [p. ej., ambigüedad de la necesidad, severidad de la necesidad, apariencia física de la víctima, amistad, número de espectadores, ámbito geográfico (rural o urbano), coste de la ayuda, etc.]. Estos resultados llevaron a varios revisores a concluir que las variables situacionales eran mejores predictores de la conducta prosocial que las variables disposicionales (p. ej., HUSTON y KORTE, 1976).

Sin embargo, esta conclusión fue inmediatamente desafiada. STAUB (1974) encontró que una medida disposicional agregada, un índice de orientación prosocial que combinaba varias variables disposicionales, era un predictor razonable de la conducta de ayuda. Otros trabajos han mostrado que los factores disposicionales pueden predecir la conducta prosocial en determinadas circunstancias (OLINER y OLINER, 1988; RUSHTON, 1980). Por ejemplo, SNYDER y ICKES (1985) sugirieron que el poder predictivo de los factores disposicionales se manifestará sólo cuando la presión situacional sea débil. A pesar de ello, las correlaciones entre medidas de personalidad y conducta prosocial raramente pasan de 0,30 ó 0,40, con lo que dejan aproximadamente un 90% de la varianza por explicar.

Por otra parte, una variable ampliamente estudiada como posible predictor de la conducta prosocial es el estado de humor. En una amplia gama de estudios (p. ej., CUNNINGHAM, 1979; ISEN y LEVIN, 1972; WEYANT, 1978), la gente inducida a sentirse bien tenía más probabilidad de ofrecer ayuda para buenas causas. Se sugieren dos razones: el deseo de que persista el buen humor, y el hecho de que estar de buen humor puede sesgar los recuerdos de uno acerca de aspectos positivos y negativos de diversas actividades, entre las que se incluiría las de ayuda. Cuando uno se encuentra de buen humor, es más probable que atienda a los aspectos positivos de la vida que a los negativos.

En definitiva, la literatura sobre conducta prosocial nos indica, por una parte, que la CCO como conducta prosocial puede tener motivaciones muy diferentes en su origen, y por otra que, con alguna excepción, las variables situacionales son mejores predictoras de la CCO que las disposicionales.

## V. ANTECEDENTES DE LA CONDUCTA DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Entre los antecedentes de la CCO se han estudiado tanto variables de personalidad como variables situacionales, entre las cuales las actitudes juegan un papel relevante. Entre las variables situacionales, haremos referencia a las más destacadas, entre las que se encuentran las relaciones de inter-

cambio con la organización y con el líder, la justicia organizacional, la satisfacción laboral, y el compromiso organizacional. El estudio de los antecedentes de la CCO es relevante para la gestión de recursos humanos en la medida en que nos da pistas sobre cómo se debe actuar si se quiere generar este tipo de comportamientos entre la fuerza laboral.

### **1. Las variables de personalidad como antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional.**

Desde los inicios del constructo, se lanzó la hipótesis de que debía existir una relación importante entre personalidad y CCO, de manera que diferencias individuales en personalidad se reflejarían en variabilidad en estas conductas. Sin embargo, los resultados de la investigación no proporcionaron el apoyo esperado, sino que más bien proporcionaron amplia evidencia a favor de la hipótesis situacional, esto es, a favor de la mayor relevancia de este tipo de variables para explicar la CCO.

A modo de síntesis, podemos extraer las conclusiones que se extrajeron de un meta-análisis realizado por ORGAN y RYAN (1995) a partir de 55 estudios que exploraban la relación entre predictores disposicionales y actitudinales y CCO. Los resultados muestran que las actitudes laborales se presentan como robustos predictores de la CCO. Junto a la satisfacción, la justicia percibida, el compromiso organizacional y el apoyo del líder correlacionan con la CCO más o menos al mismo nivel. Además no parece que ninguna de ellas medie el efecto de las otras, o que dé cuenta de la relación encontrada entre las otras y la CCO. Los autores sugieren que lo que sí es probable es que tales medidas, aun teniendo validez discriminante, muestren un cierto solapamiento hasta el punto que captan entre todas algo análogo al «factor g» de inteligencia general en las medidas de aptitudes mentales. Los autores sugieren que ese factor análogo al «g» podría etiquetarse como «moral» o «factor m». En la discusión afirman que las variables disposicionales sólo influyen de manera indirecta en la CCO, o dicho de otra forma, serían importantes sólo en la medida en que contribuyan directa o indirectamente a diferencias en el «factor m» o en las variables actitudinales, con la excepción de la variable de «concienciación» que muestra relación con la dimensión de «concienciación» o «cumplimiento» de la CCO, lo que es consistente con un amplio cuerpo de literatura.

Tras el trabajo de ORGAN y RYAN (1995), que dejaba el panorama bastante desolador para la hipótesis disposicional, algunos investigadores lejos de olvidar el estudio de las diferencias individuales en la CCO, se han preocupado por hacer recomendaciones que permitan afinar en dichos estudios. Así, VAN DYNE, VANDEWALLE, KOSTOVA, LATHAM y CUMMINGS (2000) hacen dos recomendaciones que deberían guiar la investigación futura entre personalidad y CCO. La primera, que esta relación debe estudiarse en situaciones que MISCHEL (1977) denominaba débiles, dado que en una situación fuerte, se reduce la variabilidad inter-individual. Esta primera recomendación es idéntica a las recomendaciones que se hicieron en el campo más general de la conducta prosocial. La segunda es que las variables individuales se deben seleccionar basándose en su sentido teórico.

Por otra parte, los resultados del trabajo que PENNER, MIDILI y colaboradores están llevando a cabo en la última década, sugiere que es posible que no se haya dicho todo sobre el papel de la personalidad como antecedente de la CCO. Estos autores desarrollaron una batería de personalidad prosocial, y encontraron que se relacionaba significativamente con la CCO (MIDILI, 1995; MIDILI y PENNER, 1995; PENNER y CRAIGER, 1991; PENNER, FRITZSCHE, CRAIGER y FREIFELD, 1995), de la misma forma que, unos años antes, en la literatura sobre altruismo y conducta prosocial, STAUB (1974) cuestionaba el rechazo de los predictores disposicionales con el desarrollo de un índice de orientación prosocial que combinaba varias variables disposicionales, y que se mostraba como un predictor razonable de la conducta de ayuda.

Más clara parece no obstante, la relación entre variables situacionales y CCO. A continuación veremos las más estudiadas, a saber, intercambio con el líder y la organización, justicia percibida, satisfacción laboral, y compromiso organizacional.

## **2. Relaciones de intercambio con la organización y con el líder.**

Como avanzábamos en la exposición de los marcos teóricos, las relaciones de intercambio con la organización pueden tener un doble referente: la organización y el supervisor, que son claramente percibidos como distintos por parte de los empleados. Las relaciones de intercambio entre empleado y organización, y entre empleado y supervisor se han estudiado principalmente a través de los conceptos de apoyo organizacional percibido y de relaciones de intercambio líder-miembro respectivamente.

Sólo dos trabajos han explorado la relación entre apoyo organizacional percibido y CCO (SETTOON, BENNETT y LIDEN, 1996; WAYNE *et al.*, 1997), y la evidencia al respecto es contradictoria.

Son muchos más los trabajos que han explorado la relación entre relaciones de intercambio líder-miembro y CCO, y que proporcionan un fuerte apoyo a la existencia de la misma (ANDERSON y WILLIAMS, 1996; DELUGA, 1995; FAHR, PODSAKOFF y ORGAN, 1990; PODSAKOFF, MACKENZIE y BOMMER, 1996; SCHNAKE, DUMLER y COCHRAN, 1993; SETTOON *et al.*, 1996; TIERNEY y BAUER, 1996; VAN YPEREN, BERG y WILLERING, 1999; WAYNE y GREEN, 1993; WAYNE *et al.*, 1997).

## **3. Justicia organizacional.**

Existe amplia evidencia acerca de la relación entre percepciones de justicia organizacional y CCO, incluso de la relación causal entre ambas variables (MOORMAN, 1991; SKARLICKI y LATHAM, 1996; WRIGHT, 1996).



Mucho menos claro, sin embargo, está el papel que juega cada uno de los tipos de justicia en relación a la CCO. En primer lugar, la mayoría de trabajos se centran en la justicia de procedimientos, y distinguen dentro de ésta entre la justicia formal de procedimientos y la interaccional. Esto tiene sentido, dado que como vimos en el marco teórico, los empleados llevarán a cabo CCO en la medida en que definan su contrato psicológico como relacional o basado en el intercambio social, más que como transaccional o basado en el intercambio económico, y en los contratos relacionales o basados en el intercambio social, la justicia de procedimientos adquiere un papel más relevante (MCLEAN PARKS y KIDDER, 1994).

En segundo lugar, los estudios que comparan el efecto de la justicia distributiva y de la de procedimientos sobre la CCO, o el papel de la justicia de procedimientos formal y la interaccional no presentan resultados consistentes (p. ej., MOORMAN, 1991; MOORMAN, NIEHOFF y ORGAN, 1993; MOORMAN, BLAKELY y NIEHOFF, 1998; NIEHOFF y MOORMAN, 1993).

Y finalmente, sólo SKARLICKI y FOLGER (1997) han estudiado el papel de la justicia retributiva. Concretamente, los autores investigaron la relación entre justicia organizacional (distributiva, de procedimientos formal e interaccional) sobre la conducta de venganza organizacional. Concretamente encontraron que la conducta de venganza organizacional o conductas anti-rol (MCLEAN PARKS y KIDDER, 1994) sólo se daba cuando los empleados percibían los tres tipos de injusticia. La percepción de alguna forma de justicia era suficiente para no dar lugar a acciones encaminadas a conseguir la justicia retributiva.

#### 4. Satisfacción laboral.

Desde los primeros estudios se va a encontrar que tal y como había sido hipotetizado por ORGAN, existía relación entre satisfacción y CCO (BATEMAN y ORGAN, 1983; SMITH, ORGAN y NEAR, 1983).

Sin embargo, una vez mostrada la fuerte relación entre ambas variables algunos van a ir un poco más lejos, y van a profundizar en dicha relación. Por ello se sabe también que:

- La satisfacción presenta correlaciones más elevadas con la CCO que las informadas en otros trabajos entre satisfacción y desempeño intra-rol (IAFFALDANO y MUCHINSKY, 1985; PETTY, MCGEE y CAVENDER, 1984; VROOM, 1964), proporcionando apoyo a la hipótesis de partida en la investigación sobre CCO (ORGAN, 1977).
- La satisfacción predice la CCO más allá del posible efecto que algunas variables disposicionales puedan tener sobre dicha relación (KONOVSKY y ORGAN, 1996; ORGAN y LINGL, 1995).
- Existen resultados contradictorios respecto al papel de la satisfacción como predictor cuando se descuenta el efecto de la percepción de justicia.

## 5. Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional ha sido definido como el grado identificación e implicación de un individuo con la organización (MOWDAY, STEERS y PORTER, 1979). Algunos autores (SCHOLL, 1981; WEINER, 1982) ya habían sugerido, desde una perspectiva teórica, que el compromiso organizacional es el principal responsable de conductas que no dependen del sistema de recompensas formal.

MEYER y ALLEN (1984) distinguieron entre compromiso afectivo y compromiso de continuidad. El compromiso afectivo sugiere que los empleados están comprometidos y permanecen en la organización debido al apego emocional y a la identificación con sus metas. Por su parte, el compromiso de continuidad se desarrolla debido a que las inversiones de los empleados en la organización (p. ej., antigüedad, beneficios...) hacen que dejar la organización sea demasiado costoso. Los dos tipos de compromiso influyen en la permanencia del individuo en la organización, pero mientras que en el primero el trabajador se queda porque quiere, en el segundo lo hace porque lo necesita (MEYER y ALLEN, 1991). Esta distinción ha recibido apoyo en numerosos trabajos (p. ej., HACKETT, BYCIO y HAUSDORF, 1994).

Se ha estudiado ampliamente la relación del compromiso organizacional con la CCO, pero la evidencia al respecto es altamente contradictoria. Mientras que la relación entre ambas variables es clara cuando la medida de CCO es de auto-informe (MAYER y SCHOORMAN, 1992; O'REILLY y CHATMAN, 1986; POND, NACOSTE, MOHR y RODRÍGUEZ, 1997; SHORE y WAYNE, 1993), los resultados se vuelven más complejos cuando son los supervisores los que informan de las CCO de sus empleados. Así, mientras que en algunos estudios se obtiene apoyo para la relación (DECKOP, MANGEL y CIRKA, 1999; FAHR *et al.*, 1997; MUNENE, 1995; SCHAPPE, 1998), en otros no aparecen relacionadas significativamente (BECKER, BILLINGS, EVELETH y GILBERT, 1996; MATHIEU y ZAJAC, 1990; SETTON *et al.*, 1996; TANSKY, 1993; VANYPYPEREN *et al.*, 1999; WILLIAMS y ANDERSON, 1991).

Aunque no resulta sencillo explicar la contradicción de estos resultados, dos estudios nos proporcionan pistas a seguir en futuras investigaciones (ORGAN y RYAN, 1995; SHORE, BARKSADLE y SHORE, 1995). Estos dos trabajos sugieren que quizás la investigación futura debería:

- Distinguir entre diferentes tipos de compromiso organizacional, ya que presumiblemente el compromiso afectivo guardará relación con la CCO pero no el compromiso de continuidad.
- Explorar el papel del compromiso organizacional como consecuencia, además de como antecedente de la CCO. Es probable que el compromiso afectivo haga que los empleados lleven a cabo más CCO, y que al mismo tiempo esto repercuta en que sus supervisores los consideren como más comprometidos afectivamente con la organización.

## VI. CONSECUENCIAS DE LA CONDUCTA DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Hasta 1992, la investigación sobre CCO se centró en el estudio de los antecedentes (ORGAN y PAYNE, 1999). Más recientemente se ha producido un aumento en el interés por estudiar sus consecuencias, tanto sobre el individuo que lleva o no a cabo esas CCO, como sobre el grupo u organización más amplio. Los resultados de esta investigación son relevantes para la gestión de recursos humanos en la medida en que pone de manifiesto las consecuencias que la CCO tiene, tanto para el individuo que las pone en marcha como para la organización. Especialmente interesante será atender a las consecuencias para la eficacia organizacional, ya que generar este tipo de comportamientos entre el personal sólo tendrá sentido en la medida en que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización.

### 1. Consecuencias sobre el individuo.

La investigación al respecto se ha centrado en el estudio del efecto de las CCO sobre las evaluaciones del desempeño y, en menor medida, sobre la promoción de los empleados. Veamos las principales conclusiones obtenidas.

#### *1.1. Influencia de la conducta de ciudadanía organizacional sobre las evaluaciones del desempeño.*

Existe evidencia, incluso causal, de que las evaluaciones de desempeño, se ven influidas por las CCO llevadas a cabo por los empleados (ORR, SACKETT y MERCER, 1989; PARK y SIMS, 1989).

PODSAKOFF *et al.* (1993) han realizado el más importante trabajo de teorización sobre las relaciones entre CCO y evaluación del desempeño. Estos autores realizan una revisión y análisis de los trabajos que hasta esa fecha habían explorado la relación entre CCO y evaluaciones del desempeño. El patrón de resultados obtenidos a través de estos estudios indica que:

- Los directivos discriminan entre varias dimensiones diferentes de CCO,
- Las dimensiones de CCO son claramente distintas de las medidas objetivas de productividad de los empleados,
- La combinación de CCO y productividad objetiva dan cuenta de una proporción sustancial de la varianza en las evaluaciones de los directivos (media de 59% y rango entre 44% y 80%, lo que contrasta claramente con el 6% al 9% que era explicado por la productividad objetiva sola), y
- Las CCO como grupo consistentemente explican una mayor proporción de varianza en las evaluaciones de directivos que la productividad objetiva.

De estos resultados se desprende que por las razones que sea este tipo de comportamientos (CCO) se valoran, ya que llevan a los empleados que los ponen en marcha a obtener mejores evaluaciones de desempeño. Además, el efecto sobre las evaluaciones de desempeño es incluso superior que el producido por un empleado que presente una alta productividad.

Desde dicha revisión, otros trabajos han seguido poniendo de manifiesto la relación entre ambas variables (LOVELL *et al.*, 1999; PODSAKOFF y MACKENZIE, 1994; VAN DYNE y LE PINE, 1998; WERNER, 1994).

De especial relevancia es el trabajo de VAN DYNE y LE PINE (1998). En él se realiza un estudio de campo longitudinal y se obtiene que las CCO evaluadas por compañeros o por el supervisor seis meses antes eran capaces de predecir la evaluación del desempeño global del empleado. De hecho, eran capaces de predecir incluso descontando el efecto predictivo de la evaluación de sus conductas intra-rol.

### *1.2. Influencia de la conducta de ciudadanía organizacional sobre la promoción.*

Aunque la consecuencia individual de la CCO más ampliamente estudiada es su efecto sobre las evaluaciones del desempeño, algunos autores han destacado también la influencia que dichas conductas pueden ejercer en las promociones de los empleados dentro de la organización. Un trabajo de PARK y SIMS (1989) pone de manifiesto que los empleados que llevan a cabo CCO son tenidos en cuenta con mayor probabilidad para las promociones.

Este resultado tiene sentido dado que este tipo de comportamientos son más valorados cuanto mayor es el nivel jerárquico del puesto que uno desempeña, ya que a medida que uno asciende en la jerarquía organizacional, los requerimientos formales del puesto son mucho más difusos, y es necesario este tipo de conductas para alcanzar un buen desempeño.

Tanto los estudios que relacionan la CCO con las evaluaciones del desempeño como los que lo hacen con la promoción están poniendo de manifiesto que este tipo de comportamientos son relevantes para la organización, ya que los empleados que las llevan a cabo tienen mayor probabilidad de ser recompensados por la organización a través de mejores evaluaciones de desempeño o de promociones. No obstante, el verdadero valor de este tipo de acciones vendrá dado por su contribución a la eficacia organizacional.

## **2. Consecuencias sobre la organización.**

Una de las características definitorias de la CCO desde el principio es aquella que hace referencia a que «en conjunto contribuyen a la eficacia organizacional» (ORGAN, 1988, pág. 4). De hecho, no creo que nos equivocáramos si supusiéramos que el gran interés que ha generado la CCO radica

en esa supuesta relación con la eficacia organizacional. Sin embargo, hasta recientemente este supuesto no ha recibido mucha atención desde una perspectiva empírica, hasta el punto de que algunos han afirmado que la base para predecir una relación entre CCO y eficacia organizacional es «lógica y conceptual más que empírica» (BORMAN y MOTOWIDLO, 1993, pág. 88) y «descansa más en su plausibilidad que en un apoyo empírico directo» (ORGAN y KONOVSKY, 1989, pág. 157).

PODSAKOFF y MACKENZIE (1997) sugieren varias razones por las cuales la CCO puede contribuir a la eficacia del grupo de trabajo u organización y proporcionan ejemplos para cada una de ellas (véase **anexo 2**). Además estos autores hacen una revisión de los trabajos que han explorado esta relación y concluyen que, tomados en su conjunto, proporcionan apoyo general a la hipótesis de que la CCO se relaciona con la eficacia organizacional. A través de diversas muestras, la CCO permitía explicar una media de aproximadamente el 19% de la varianza en cantidad de desempeño, sobre el 18% de la varianza en la calidad del desempeño, sobre el 25% en indicadores de eficiencia financiera y sobre el 38% de la varianza en indicadores de servicio al cliente (satisfacción del cliente y quejas de los clientes). Por tanto, la evidencia disponible claramente apoya la asunción básica de ORGAN (1988) de que la CCO contribuye a la eficacia organizacional, aunque la evidencia es mayor para algunas formas de CCO (conducta de ayuda) que para otras (deportividad y virtud cívica).

No obstante, debemos señalar varias limitaciones. En primer lugar, la evidencia disponible está basada en datos transversales por lo que no nos permiten realizar inferencias respecto a la causalidad de las relaciones encontradas. En segundo lugar, la investigación se ha centrado sólo en tres formas de CCO, por lo que no sabemos nada respecto a cómo la concienciación y la cortesía se relacionan con la eficacia organizacional. Finalmente, algunos autores han sugerido, aunque hasta el momento no ha sido estudiado, que habría que investigar la relación entre cantidad de CCO y eficacia organizacional, dado que podría ocurrir que una alta cantidad de CCO no sea beneficiosa para la organización en la medida en que los empleados la ejecutan a costa de su conducta laboral o desempeño intra-rol (LAM, HUI y LAW, 1999). De esta forma, cabe la posibilidad de que las relaciones entre CCO y eficacia organizacional sean curvilíneas en lugar de lineales, y que niveles moderados de CCO sean beneficiosos para la organización, pero niveles bajos o altos tengan ambos consecuencias negativas. Todas estas cuestiones deben explorarse en un futuro.

## VII. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo del presente trabajo era dar a conocer la literatura relativa al concepto de CCO, con una tradición importante en el contexto anglosajón pero prácticamente desconocida en nuestro contexto, y que consideramos clave para la eficacia de las empresas en los inicios del siglo XXI. Definíamos la CCO como un concepto multidimensional que hace referencia a una conducta individual, discrecional, no explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal, y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

Este objetivo se consideraba relevante por dos razones. En primer lugar, porque el entorno altamente competitivo y dinámico en el que se mueven las empresas hoy en día, necesita de una fuerza laboral muy implicada, cuyo desempeño vaya más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones, y con decidida voluntad por buscar formas de beneficiar a la empresa a través de su actuación. Mucho más en la medida en que ese entorno dinámico supone constantes variaciones en los puestos y por tanto, en las responsabilidades asignadas. Incluso, algunos gurús de la gestión de RRHH profetizan un futuro laboral sin puestos de trabajo, lo que demandará mayor responsabilidad personal en la búsqueda de formas en las que contribuir a la eficacia de la organización. En efecto, como hemos visto a lo largo del presente trabajo, los resultados de la investigación demuestran que la CCO contribuiría de manera importante a la eficacia de la organización.

En segundo lugar, porque la CCO permite explicar la contradicción entre la intuición que apunta a que satisfacción y rendimiento deben estar relacionados, y los resultados de la investigación que no acababan de probar dicha relación. Efectivamente, tal y como expresaba ORGAN ya en la década de los 70, la falta de relación entre satisfacción y rendimiento podía deberse al hecho de que la medida de rendimiento era excesivamente estrecha, ciñéndose exclusivamente a lo que sería la productividad, la cual es difícilmente modificable en la medida en que está muy condicionada por factores ajenos a la voluntad del empleado (motivación) como son su propia capacidad y los recursos o limitaciones que ofrece el ambiente. Según esta autora, la relación entre ambas variables mejoraría si se incluyera dentro del rendimiento, todo comportamiento que contribuye a la eficacia de la organización, y dentro de los cuales la CCO juega un papel muy importante. Como hemos visto a lo largo de este trabajo, los resultados de la investigación han proporcionado apoyo a dicha hipótesis. La satisfacción influye en el rendimiento, considerado de esta manera más amplia, ya que llevar a cabo CCO, dependen en menor medida de la capacidad y de los recursos o limitaciones del ambiente, y mucho más de la voluntad del empleado, que será mucho mayor en la medida en que esté satisfecho con su trabajo.

A lo largo de la revisión, hemos ido señalando aquellas cuestiones que la investigación ha ido poniendo de manifiesto con una cierta claridad, así como aquellas otras que distan de estar claras y que por tanto, deberían seguir explorándose en un futuro. No obstante, cabría precisar que dado que la CCO fue concebida en el contexto norteamericano y que la gran mayoría de investigación sobre la misma se ha realizado en dicho contexto, y aunque muchas de las conclusiones parecen razonables, futuros trabajos deberían explorar las relaciones hipotetizadas en empresas y con trabajadores de nuestro país.

Para concluir, creemos necesario resaltar las implicaciones de los resultados de la investigación sobre CCO para la gestión de recursos humanos. En primer lugar, se ha visto que, tal y como se esperaba, la relación entre CCO y eficacia organizacional, no es sólo lógica desde una perspectiva conceptual sino además manifiesta desde una óptica empírica. La CCO contribuye a la eficacia de la empresa medida a través de diferentes indicadores (cantidad de desempeño, calidad del desempeño, eficiencia financiera, satisfacción del cliente y quejas de los clientes). Además hemos encontrado evidencia indirecta de que realmente los directivos lo perciben así, ya que los empleados que llevan a cabo este tipo de acciones son recompensados por la organización, mediante la obtención de mejores evaluaciones de desempeño e incluso de promociones.

La implicación para la gestión de recursos humanos es evidente. Como gestores de recursos humanos debemos ser capaces de potenciar este tipo de comportamientos entre los empleados. Pero, ¿cómo? La respuesta a esta pregunta la encontramos en los resultados de la investigación sobre antecedentes y/o determinantes de la CCO.

Ésta ha puesto de manifiesto la mayor importancia de las variables situacionales sobre las disposicionales. La CCO se dará en gran medida en función de las relaciones de intercambio que el empleado mantiene con la organización, y especialmente con el líder formal, de las percepciones de justicia del empleado acerca de la organización (principalmente la justicia de procedimientos) y del grado de satisfacción que deriva de su trabajo. Menos importancia tienen las variables de personalidad, aunque habría que atender a algunos rasgos como la dimensión de «concienciación» de los cinco factores de personalidad de McCRAE y COSTA (1997) o a la «personalidad prosocial» (PENNER *et al.*, 1995). De todo ello se deriva que los gestores de recursos humanos deberán atender a estos rasgos en los procesos de incorporación de personas a la empresa, pero fundamentalmente deberán preocuparse por crear las condiciones adecuadas para que el empleado perciba la relación de intercambio con la organización, y especialmente con su líder formal como una de intercambio social, por conseguir que el empleado perciba que la organización pone los procedimientos formales necesarios para tomar decisiones justas y que está recibiendo un trato justo por parte de la organización, aunque a veces los resultados de la distribución de recursos no sean los esperados, y por tener trabajadores satisfechos. Todo ello debería aumentar la CCO llevada a cabo por los empleados.

Más concretamente, tanto el instrumento de «concienciación» de McCRAE y COSTA (1997), como especialmente la Batería de Personalidad Prosocial desarrollada por PENNER y colaboradores podrían emplearse durante los procesos de selección de personal para tratar de predecir este tipo de comportamientos. La versión final de la Batería de Personalidad Prosocial está compuesta de 56 ítem. PENNER y CRAIGER (1991) llevaron a cabo un análisis factorial y obtuvieron dos factores. El primer factor lo denominaron «Empatía orientada hacia otros» y se refiere a la tendencia a experimentar empatía por, y sentir responsabilidad y interés acerca del bienestar de otras personas; es decir, pensamientos y sentimientos prosociales. El segundo factor lo denominaron «Conducta de ayuda», y comprende una historia auto-informada de comprometerse en conductas de ayuda y una ausencia de reacciones físicas egocéntricas al dolor de los otros, esto es, conducta prosocial. Otros instrumentos o indicadores de empatía, o de conductas de ayuda, podrían servir también.

Pero, aunque conviene atender a esos procesos de incorporación, los gestores de recursos humanos deberán preocuparse sobre todo por crear las condiciones adecuadas una vez la persona se encuentra ya en la organización. En primer lugar deben conseguir que los empleados perciban su relación con la organización y especialmente con el líder formal como una relación de calidad. En la medida en que el empleado perciba su relación con la organización o con el líder como una de calidad, como una de intercambio social más que de intercambio económico, aumentará la probabilidad de que lleve a cabo CCO.

Las relaciones de intercambio líder-miembro bajas o pobres son aquellas que limitan los intercambios a los especificados en el contrato de empleo. Por otra parte, las relaciones de intercambio

líder-miembro altas o ricas, incluyen intercambio de recursos materiales y no materiales más allá de lo que está especificado en el contrato o en la descripción formal del puesto. Aunque lógicamente las relaciones de intercambio son responsabilidad de dos partes, la organización o el líder deberían dar el primer paso en el intento de configurar una relación de intercambio de gran calidad. Algunos ejemplos de los recursos que pueden ser proporcionados por los líderes y que amplían el conjunto de recursos formalmente definidos podrían ser la asignación de tareas interesantes, el compartir información valiosa, el tener en cuenta la opinión de los subordinados a la hora de tomar decisiones, la confianza en esos subordinados, el tratarles con respeto, la asignación de responsabilidad y de autonomía en el trabajo, la orientación de carrera de ese empleado o la posibilidad de hablar favorablemente de un subordinado a otros miembros de mayor nivel jerárquico.

En segundo lugar, resulta clave atender a las percepciones de justicia de los empleados, y fundamentalmente a la justicia de procedimientos. En la distribución de recursos entre los miembros de la organización no siempre va a ser posible satisfacer a todo el mundo (p. ej., promoción). No obstante, en una relación definida como de intercambio social, o cuando el empleado percibe el contrato psicológico en términos relacionales más que transaccionales, tan importante como los resultados es el proceso a partir del cual se ha llegado a esa distribución de recursos. Un empleado puede comprender que los recursos son limitados y que no pueden llegar a todo el mundo, y por tanto seguir satisfecho, o por lo menos hasta el punto de no redefinir la relación con la organización en términos más transaccionales, siempre y cuando el procedimiento empleado para la distribución de esos recursos le parezca justo.

Veámos que la justicia de procedimientos incluye dos tipos de justicia: la justicia formal de procedimientos y la justicia interaccional. La justicia formal de procedimientos puede evaluarse en términos generales, pidiendo a los empleados que indiquen el grado en que los procedimientos formales de la empresa presentan los criterios señalados por LEVENTHAL (1980) como relevantes cuando se juzga la justicia formal de un procedimiento concreto: consistencia, supresión de sesgos, precisión, posibilidad de rectificar, representación y ética. Algunos ítem empleados para medir la misma serían los siguientes (FOLGER y KONOVSKY, 1989):

- La empresa tiene procedimientos que garantiza que la información empleada para tomar decisiones es relevante (PRECISIÓN).
- La empresa dispone de mecanismos de apelación formales (POSIBILIDAD DE RECTIFICAR).
- La empresa tiene procedimientos que permiten a los empleados expresar sus preocupaciones respecto a los asuntos de la compañía (REPRESENTACIÓN).

Pero además, puede ser de utilidad que, como gestores de recursos humanos, tengamos en cuenta los criterios de LEVENTHAL (1980) en el diseño e implementación de los diferentes sistemas de recursos humanos, especialmente cuando se ponen en marcha por primera vez (ej., un sis-



tema de evaluación de desempeño, un nuevo sistema de pagas e incentivos, etc.). En el **anexo 3** se presentan, a modo de ejemplo, algunas preguntas que servirían para auto-evaluar un sistema de evaluación de desempeño. Estas preguntas servirían como un mecanismo de *feedback* constante, y por tanto, podrían plantearse tanto en el diseño (p. ej., para no olvidar aspectos importantes que garantizarán que el sistema se perciba como justo), como antes de la implementación (p. ej., para asegurarse de que realmente se han tenido en cuenta todos los aspectos) como una vez implementado (p. ej., en este caso, pudiendo ya servirnos de los propios empleados como fuente de información).

La otra dimensión relevante de la justicia de procedimientos es la justicia interaccional, que tiene que ver con la manera en que uno es tratado durante la implementación de un procedimiento. Ese «cómo uno es tratado» básicamente hace referencia al grado en que los empleados consideran que sus necesidades son tenidas en cuenta y que reciben explicaciones adecuadas sobre las decisiones que se toman en la empresa. Lógicamente, al tener que ver con el trato personal que el empleado recibe, el papel del supervisor tiene un peso importante. Algunos ítem empleados para medir la justicia interaccional serían los siguientes (MOORMAN, 1991):

- Tu supervisor es considerado y amable.
- Tu supervisor respeta los derechos de los empleados.
- Tu supervisor trata a los empleados de una manera sincera.
- Tu supervisor tiene en cuenta tu opinión cuando toma decisiones.
- Tu supervisor se interesa por tus preocupaciones personales.
- Tu supervisor te explica las decisiones tomadas.
- Tu supervisor te trata con dignidad y respeto.

Desde la gestión de recursos humanos se debería prestar una atención adecuada a la formación de los mandos de la empresa (medios y altos), ya que su papel estamos viendo que es clave tanto en la definición de la relación que el empleado mantiene con la empresa (basada en intercambio social o en económico, en un contrato relacional o transaccional) como en las percepciones de justicia de los empleados.

En tercer lugar, el gestor de recursos humanos deberá preocuparse por conseguir empleados satisfechos con la organización, ya que aunque la relación con la productividad dista de estar clara, sí que se ha mostrado que en la medida en que un empleado se encuentre satisfecho estará más dispuesto a contribuir a la eficacia de la organización a través de la CCO. No me voy a extender en esta cuestión, que ya ha sido ampliamente tratada en numerosas ocasiones.

Finalmente, el propio sistema de evaluación del desempeño puede utilizarse para potenciar la CCO de los empleados. Un buen sistema de evaluación del desempeño debe incluir como indicadores de ese desempeño cualquier comportamiento que contribuya al buen funcionamiento de la organización, al cumplimiento de sus metas, o en definitiva, a la eficacia de la organización. En este sentido, un buen desempeño es mucho más que cumplir con las tareas asignadas, o con las obligaciones del puesto, ya que muchas acciones de las que realiza un empleado pueden estar contribuyendo a la eficacia de la organización, a pesar de no formar parte de sus obligaciones (p. ej., CCO, o muchas de las conductas extra-rol que hemos visto de forma breve en este trabajo). De esta manera, una vez reconocida la importancia de la CCO para la eficacia organizacional, el siguiente paso sería la integración dentro de los sistemas de evaluación del desempeño de la empresa. Por ejemplo, imaginemos que queremos evaluar el desempeño de un empleado de una gran superficie. Puede ser relevante medir las ventas realizadas, la calidad en la atención al cliente, el grado en que cumple con las obligaciones de su puesto o con las normas de la empresa, pero también podría ser relevante medir si ayuda a otros compañeros a hacer mejor su trabajo, si está dispuesto a adaptarse con una buena actitud a los cambios de la empresa aunque éstos claramente suponen ciertas molestias, o si respeta al resto de compañeros, o si se preocupa por la actualización y la mejora de sus competencias. Si estamos de acuerdo en que todo ello contribuye a la eficacia de la empresa deberíamos incluirlo dentro de la evaluación del desempeño y beneficiarse del potencial motivador de ésta, independientemente de si decidimos emplear los resultados de las evaluaciones de desempeño con fines administrativos (p. ej., retribución variable) o simplemente para proporcionar *feedback* a los empleados que les permite orientar su desempeño a aquel que la empresa considera óptimo. Es evidente, que en la medida en que esto se haga, todos los comportamientos extra-rol que se incluyeran en las evaluaciones del desempeño pasarían con el tiempo a ser consideradas como intra-rol, es decir, formarían parte del desempeño que se espera de los empleados por el hecho de ser miembros de organizaciones dirigidas hacia la mejora de la eficacia.

No obstante, alcanzar esos niveles de implicación y de eficacia, que requiere el entorno competitivo y dinámico en el que funcionan las empresas hoy en día, sólo es posible en la medida en que al mismo tiempo la gestión de recursos humanos sea sensible a las demandas de los trabajadores en los albores del nuevo siglo. Unos trabajadores más formados, con unos niveles educativos y con una preparación mayor, más heterogéneos y diversos, y con una proporción importante de mujeres. A estas características habría que añadir el cambio generacional que se viene produciendo en los valores de las personas, y cuyos rasgos más distintivos serían el énfasis en la calidad de vida y la autorrealización frente al nivel de vida y la satisfacción de necesidades económicas (INGLEHART, 1991), y la aparición de nuevas éticas del trabajo (ROSEEL, 1984). Esta nueva fuerza laboral exigirá a las empresas:

- Un lugar de trabajo en el que se ofrezca una mayor autonomía, mayores responsabilidades y mayor participación en la marcha de la empresa. La mayor formación del personal junto al cambio de valores que hemos comentado va a demandar en definitiva, mayores posibilidades de poder desarrollarse personalmente en el trabajo. Para ello, es importante que el trabajo ofrezca oportunidades de tener iniciativas, de asumir responsabilidades, de apren-

der, de poder aportar los conocimientos, habilidades, destrezas y la experiencia personal para la buena marcha de la empresa, y de esta manera sentirse partícipe de su funcionamiento.

Esta nueva fuerza laboral exigirá estilos de dirección democráticos (ORIZO, 1991), que partan del respeto y la confianza en las personas, y que desde esa confianza proporcione mayores márgenes de decisión y participación, que comparte información con los empleados, que convence en lugar de imponer, o que, en referencia a las clásicas fuentes de poder de FRENCH y RAVEN (1971), lidera no tanto desde el poder legítimo sino desde el conocimiento experto y el carisma.

- Posibilidad de compatibilizar su vida laboral con la no-laboral. Uno de los cambios más importantes a nivel de valores es el declive de la ética del trabajo, y su sustitución por otras éticas alternativas. Así, por ejemplo, se observa que cada vez se concede una mayor importancia al tiempo de ocio como área para la autorrealización personal. Además, la calidad de vida es uno de los aspectos que más se valoran por las nuevas generaciones, y ésta se ve claramente amenazada en la medida en que ciertos roles se convierten en incompatibles para un individuo. Por otra parte, la incorporación de la mujer al mundo laboral de forma masiva en los últimos 25 años, ha puesto de manifiesto la necesidad de poder compatibilizar los roles laborales con el resto de roles.
- Una gestión capaz de mantener un equilibrio entre la obligación de proponer un trato justo y equitativo a todos sus empleados, y la de satisfacer al mismo tiempo las necesidades de los diversos colectivos que constituyen una fuerza laboral cada vez más plural. La nueva fuerza laboral estará caracterizada por una mayor diversidad (mujeres, inmigrantes, discapacitados, etc.). La empresa deberá ser capaz de atender a las necesidades de los distintos colectivos sin producir discriminaciones o un trato desigual entre sus empleados. Deberá, por otra parte, valorar y respetar estilos culturales y formas de comportarse que difieren de la mayoritaria. Toda la evidencia hasta el momento sugiere que el éxito en dirigir la diversidad y lograr la igualdad de oportunidades beneficia a todos los empleados en una organización, y los costes para la empresa de no lograr la igualdad de oportunidades es a menudo muy alta.

La gestión de recursos humanos deberá hacer compatibles estas demandas con la necesidad de conseguir una fuerza laboral altamente implicada para actuar en un entorno competitivo y dinámico. Una gestión de recursos humanos, cuya filosofía, estamos de acuerdo con GRACIA, MARTÍNEZ-TUR y PEIRÓ (2001) puede resumirse en tres puntos: vinculación a la estrategia empresarial, preocupación por la calidad de vida laboral y zona en la que debe producirse el consenso entre los diferentes agentes (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, sociedad, etc.). Una filosofía que muestra importantes puntos de conexión con el paradigma de calidad de vida laboral/implicación de los empleados (MOHRMAN, LEDFORD, LAWLER, y MOHRMAN, 1986), que busca la compatibilidad entre un alto desempeño y un alto bienestar del trabajador. Ello requerirá la formulación de un nuevo contrato psicosocial, dado que actualmente las empresas no pueden garantizar la estabilidad de sus empleados a cambio de su lealtad y compromiso, y donde recursos como la empleabilidad pueden jugar un papel clave.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSON, S.E. y WILLIAMS, L.J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81, 282-296.
- BARNARD, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BATEMAN, T.S. y ORGAN, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- BATSON, C.D. (1998). Altruism and prosocial behavior. En D.T. Gilbert, S.T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, págs. 282-316. Boston, MA: McGraw-Hill.
- BECKER, T.E.; BILLINGS, R.S.; EVELETH, D.M. y GILBERT, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- BIES, R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, págs. 289-319. Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R.J. y MOAG, J.S. (1986). Interactional justice: Communicatio criteria of fairness. En R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, págs. 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R.J. y SHAPIRO, D.L. (1987). Interactional fairness judgements: The influence of social accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- BORMAN, W.C. y MOTOWIDLO, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personality Selection*, págs. 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- CASCIO, W. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50, 928-939.
- CUNNINGHAM, M.R. (1979). Weather, mood, and helping behavior: Quasi-experiments with the sunshine samaritan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1.947-1.956.
- DANSERAU, F.; GRAEN, G. y HAGA, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DAWES, R.; VAN DE KRAGT, A.J.C. y ORBELL, J.M. (1990). Cooperation for the benefit of us- Not me or my conscience. En J.J. Mansbridge (Eds.), *Beyond self-interest*, págs. 97-110. Chicago: University of Chicago Press.
- DECKOP, J.R.; MANGEL, R. y CIRKA, C.C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- DELUGA, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1.652-1.669.

- FAHR, J.; PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- FOLGER, R. y GREENBERG, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. En K.M. Rowland y G.R. Feris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, págs. 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- FOLGER, R. y KONOVSKY, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- FRENCH, J.R.P. y RAVEN, B. (1971). Bases del poder social. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Dinámica de grupos*, págs. 258-297. México: Trillas.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997). De la economía protegida a la economía competitiva. En M. Ordóñez (coord.), *La nueva gestión de recursos humanos*, págs. 15-29. Madrid: Gestión 2000.
- GEORGE, J.M. y BRIEF, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- GOULDNER, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- GRACIA, F.J.; MARTÍNEZ-TUR, V. y PEIRÓ, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló y A. Ovejero (coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*, págs. 165-201.
- GRAEN, G.B. y UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- GRAHAM, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, págs. 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- HACKETT, R.D.; BYCIO, P. y HAUSDORF, P.A. (1994). Further assessment of MEYER and ALLEN'S (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- HUSTON, T.L. y KORTE, C. (1976). The responsive bystander: Why he helps. En T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior: A cognitive loop?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-13.
- IAFFALDANO, M.T. y MUCHINSKY, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- INGLEHART, R. (1991). El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas. Madrid: Siglo XXI y CIS.
- ISEN, A.M. y LEVIN, P.F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 344-348.
- KATZ, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KONOVSKY, M.A. y ORGAN, D.M. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- KOTTKE, J.L. y SHARAFINSKI, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1.075-1.079.

- LAM, S.S.K.; HUI, C. y LAW, K.S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- LAWLER, E.E. III y PORTER, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. En K. Gergen, M. Greenberg y R. Willis (Eds.), *Social exchange*, págs. 27-55. New York: Plenum.
- LEVENTHAL, G.S.; KARUZA, J. y FRY, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. En G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, págs. 167-218. New York: Springer.
- LEVINSON, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- LOVELL, S.E.; KAHN, A.S.; ANTON, J.; DAVIDSON, A.; DOWLING, E.; POST, D. y MASON, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex Roles*, 41, 469-478.
- MALINOWSKI, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- MAUSS, M. (1950). *The gift: The form and reason for exchange in primitive societies*. New York: W.W. Norton & Co.
- MAYER, R.C. y SCHOORMAN, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- MCCRAE, R.R. y COSTA, P.T.Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- MCLEAN PARKS, J. (1992). The role of incomplete contracts and their governance in delinquency, in-role, and extra-role behaviors. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Montreal.
- MCLEAN PARKS, J. y KIDDER, D. (1994). «Till death us do part...» Changing work relationships in the 1990s. En C.L. Cooper y D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, págs. 111-136. New York: John Wiley & Sons.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N.J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MIDILI, A.R. (1995). Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, Tampa.
- MIDILI, A.R. y PENNER, L.A. (1995). *Dispositional and environmental influences on organizational citizenship behavior*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, New York.
- MISCHEL, W. (1977). The interaction of person and situation. En I.D. Magnusson y N.S. Endler (Eds.), *Personality on the crossroads: Current Issues in International Psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E.; LAWLER, E.E. y MOHRMAN, A.M. (1986). Quality of worklife and employee involvement. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 189-216.
- MOORMAN, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L. y NIEHOFF, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- MOORMAN, R.H.; NIEHOFF, B.P. y ORGAN, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- MORRISON, E.W. y PHELPS, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M. y PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MUNENE, J.C. (1995). «Not-on-seat»: An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- NEAR, J.P. y MICELI, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- NEAR, J.P. y MICELI, M.P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, págs. 321-368. Greenwich, CT: JAI Press.
- NIEHOFF, B.P. y MOORMAN, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- OLINER, S.P. y OLINER, P.M. (1988). *The altruistic personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: Free Press.
- O'REILLY III, C. y CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- ORDÓÑEZ, M. (1997). *La nueva gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestión 2000.
- ORGAN, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- ORGAN, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Health.
- ORGAN, D.W. y KONOVSKY, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- ORGAN, D.W. y LINGL, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.

- ORGAN, D.W. y PAYNE, J.B. (1999). A new kind of performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent contributions to the study of Organizational Citizenship Behavior. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 337-368.
- ORGAN, D.W. y RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- ORIZO, F.A. (1991). *Los nuevos valores de los españoles. España en la Encuesta Europea de Valores*. Madrid: Fundación Santa María.
- ORR, J.J.; SACKETT, P.R. y MERCER, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 34-40.
- PARK, O. y SIMS, H.P.Jr. (1989). *How subordinate prosocial behavior influences performance ratings*. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Washington, DC.
- PENNER, L.A. y CRAIGER, J.P. (1991). *The altruistic personality: A case of multiple identities?* Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA.
- PENNER, L.A.; FRITZSCHE, B.A.; CRAIGER, J.P. y FREIFELD, T.R. (1995). Measuring the prosocial personality. En J. Butcher y C.D. Spielberger (Eds.), *Advances in personality assessment*, págs. 147-163. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. y BOMMER, W.H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. y HUI, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. En G.R. Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, págs. 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.
- POND, S.B.; NACOSTE, R.W.; MOHR, M.F. y RODRÍGUEZ, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior. Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1.527-1.544.
- RAWLS, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ROBINSON, S.L.; KRAATZ, M.S. y ROUSSEAU, D.M. (1994). Changing obligations and the psychology contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- ROBINSON, S.L. y MORRISON, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- ROBINSON, S.L. y ROUSSEAU, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROSEEL, E. (1984). *The impact of recent changes on the work ethics upon organizational life*. Bruselas: Vrijeuniversiteit.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.



- ROUSSEAU, D.M. y MCLEAN PARKS, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En B. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, págs. 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- RUSHTON, J.P. (1980). *Altruism, socialization and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SCHAPPE, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- SCHIEIN, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SCHNAKE, M.; DUMLER, M.P. y COCHRAN, D.S. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship behavior. *Group and Organizational Management*, 18, 352-365.
- SCHOLL, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- SETTOON, R.P.; BENNETT, N. y LIDEN, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- SHORE, L.M.; BARKSADLE, K. y SHORE, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1.593-1.615.
- SHORE, L.M. y WAYNE, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- SKARLICKI, D.P. y FOLGER, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- SKARLICKI, D. y LATHAM, G. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organization justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W. y NEAR, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- SNYDER, M. y ICKES, W. (1985). Personality and social behavior. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology (vol. 2. Special fields and applications)*, págs. 883-948. New York: Random House.
- SPARROW, P. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: Reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 79-95.
- STAUB, E. (1974). Helping a distressed person: Social, personality and stimulus determinants. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, págs. 293-341. New York: Academic Press.
- TANSKY, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-208.
- THIBAUT, J. y WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- TIERNEY, P. y BAUER, T.N. (1996). A longitudinal assessment of LXm on extra-role behavior. Paper presented at Annual Conference of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- TYLER, T.R. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 22, 301-355.

- TYLER, T.R. y BIES, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. En J.S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology in business settings*, págs. 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- TYLER, T.R. y SMITH, H.J. (1998). Social justice and social movements. En D.T. Gilbert, S.T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, págs. 595-629. Boston, MA: McGraw-Hill.
- VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.L. y PARKS, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). En B. STAW y L.L. CUMMINGS (Eds.), *Research in organizational behavior*, págs. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- VAN DYNE, L. y 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. VANDEWALLE, D.; KOSTOVA, T.; LATHAM, M.E. y CUMMINGS, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- VAN YPEREN, N.W.; BERG, A.E. y WILLERING, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- VROOM, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- WAYNE, S.J. y GREEN, S.A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- WAYNE, S.J.; SHORE, L.M. y LIDEN, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- WEINER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- WERNER, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- WEYANT, J.M. (1978). Effects of mood states, costs, and benefits on helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1.169-1.176.
- WIESENFELD, B. y BROCKNER, J. (1993). Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker. Paper presented at the Academy of Management Meetings, August, Atlanta, GA.
- WILLIAMS, L.J. y ANDERSON, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17, 601-617.
- WILLIAMS, M.L.; PODSAKOFF, P.M. y HUBER, V. (1992). Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviors on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 115-129.
- WRIGHT, C. (1996). *An examination of the influence of mood, procedural justice and prosocial personality on organizational citizenship behavior*. Unpublished dissertation, University of South Florida, Tampa.

**ANEXO 1. EJEMPLOS DE ÍTEM EMPLEADOS PARA LA MEDIDA DE LA CCO****ALTRUISMO**

- Ayuda a otros que han estado ausentes a ponerse al día en su trabajo
- Ayuda a otros que tienen cargas pesadas de trabajo
- Ayuda a otros a ser más productivos
- Está dispuesto a ayudar a los nuevos empleados a ajustarse al entorno laboral
- Está siempre dispuesto a ayudar o echar una mano a aquellos que lo rodean

**CONCIENCIACIÓN**

- Siempre sigue las reglas de la compañía y el departamento
- Su asistencia al trabajo está por encima de la media
- Llega siempre puntual al trabajo
- Siempre acaba el trabajo a tiempo
- Se toma el trabajo con seriedad y raramente comete errores
- Cumple con las reglas y procedimientos de la empresa incluso cuando nadie le observa

**DEPORTIVIDAD**

- Pierde mucho tiempo quejándose de cosas triviales (*ítem inverso*)
- Está dispuesto a trabajar sobre un proyecto hasta terminarlo, incluso si ello supone tener que venir más temprano al trabajo o marcharse más tarde de lo normal
- Está dispuesto a tolerar circunstancias poco deseables o molestas sin quejarse

**CORTESÍA**

- Respeto los derechos de los otros

- Nunca abusa de sus derechos y privilegios
- Tiene en cuenta el impacto que tendrán sus acciones sobre otras personas

### VIRTUD CÍVICA

- Asiste y participa en reuniones no obligatorias relativas a la compañía
- Permanece informado sobre cuestiones relativas a la empresa
- Se mantiene al día de los cambios ocurridos en la organización
- Está dispuesto a proteger activamente la reputación de la compañía
- Cuenta las buenas noticias y clarifica malentendidos sobre la empresa a gente de fuera
- Hace sugerencias constructivas para mejorar el funcionamiento de la empresa
- Asiste a sesiones de formación a las cuales los empleados son estimulados, pero no obligados a asistir

## ANEXO 2. RAZONES POR LAS QUE LA CCO PUEDE INFLUIR EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

RAZONES	EJEMPLOS
CCO puede favorecer la productividad de los compañeros de trabajo	Los empleados que ayudan a otro compañero a «conocer el paño» pueden ayudarles a convertirse en empleados más productivos más rápidamente.
	Con el tiempo, la conducta de ayuda puede contribuir a extender las «mejores prácticas» a través de la unidad o grupo de trabajo.
CCO puede favorecer la productividad de la dirección	Si los empleados llevan a cabo conductas de virtud cívica, la dirección puede recibir sugerencias valiosas y/o <i>feedback</i> sobre sus ideas para mejorar la eficacia organizacional.
	Empleados corteses, que evitan crear problemas a compañeros, permiten a la dirección no tener que estar continuamente «apagando fuegos».

RAZONES	EJEMPLOS
CCO permite liberar recursos para propósitos más productivos	Si los empleados ayudan a otros con problemas relacionados con el trabajo, entonces la dirección no tiene que hacerlo, y consecuentemente puede pasar más tiempo en tareas productivas, como planificando.
	Empleados que demuestran concienciación requieren menos supervisión y permiten a los mandos delegar más responsabilidad en ellos.
	En la medida en que los empleados expertos ayuden en la formación y orientación de los nuevos empleados, se reduce la necesidad de dedicar recursos organizacionales a estas actividades.
	Si los empleados exhiben deportividad, liberan a la dirección de pasar parte de su tiempo atendiendo a quejas insignificantes.
CCO puede reducir la necesidad de dedicar los escasos recursos a funciones puramente de mantenimiento	Un producto natural de la conducta de ayuda es que desarrolla el espíritu de equipo, la moral y la cohesión, reduciendo así la necesidad de que los miembros del grupo (o la dirección) gasten tiempo y energía en funciones de mantenimiento del grupo.
	Los empleados que exhiben cortesía hacia otros reducen el conflicto entre grupos; disminuyendo así el tiempo a dedicar a la gestión de conflictos.
CCO puede servir como un medio eficaz de coordinar actividades entre miembros del equipo y entre diferentes equipos de trabajo	Demostrar virtud cívica asistiendo y participando activamente en reuniones de la unidad ayuda a coordinar esfuerzos entre miembros del equipo, aumentando potencialmente la eficacia y eficiencia del grupo.
	Demostrar cortesía comentando las decisiones a tomar con otros miembros del equipo o de otros equipos de la organización reduce la probabilidad de que ocurran problemas que llevan tiempo y esfuerzo en resolverse.
CCO puede potenciar la capacidad de la organización para atraer y retener a la mejor gente	La conducta de ayuda puede desarrollar la moral, la cohesión grupal, y el sentido de pertenencia a un equipo, cuestiones todas ellas que pueden fomentar el desempeño y ayudar a la organización a atraer y retener a los mejores empleados.
	Demostrar deportividad estando dispuestos a «encajar los golpes» y no quejarse acerca de cuestiones triviales establece un ejemplo para otros, y desarrolla un sentimiento de lealtad y compromiso hacia la organización que puede favorecer la retención de empleados.
CCO puede fomentar la estabilidad del desempeño organizacional	Asumir la carga de otros que están ausentes o que tienen pesadas cargas de trabajo, puede ayudar a promover la estabilidad (reduce la variabilidad) del desempeño de la unidad.
	Empleados conscientes es más probable que mantengan consistentemente un elevado nivel de resultados, reduciendo de esa forma la variabilidad en el desempeño de la unidad.

RAZONES	EJEMPLOS
CCO puede desarrollar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios ambientales	Empleados que están en contacto cercano con el mercado laboral pueden proporcionar voluntariamente información acerca de cambios que se avecinan en el entorno y hacer sugerencias respecto a cómo responder a dichos cambios.
	Empleados que asisten y participan activamente en reuniones contribuyen a la diseminación de información en la organización, estimulando su capacidad de respuesta.
	Empleados que exhiben deportividad, mostrando disponibilidad a asumir nuevas responsabilidades o aprender nuevas destrezas, potencian la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente.

### ANEXO 3. EVALUACIÓN DE LA JUSTICIA FORMAL DE PROCEDIMIENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### CONSISTENCIA

- ¿En qué medida me garantiza que todas las personas que están en situaciones semejantes (p. ej., ocupan el mismo puesto) serán evaluadas a partir de los mismos criterios?
- ¿Los criterios que se van a emplear para evaluar el desempeño incurren en agravios comparativos respecto a los empleados en otras ocasiones y/o con otras personas?
- ¿La vinculación de la evaluación a posibles recompensas (incentivos, promociones, etc.) es comparable para las diferentes personas de la empresa, independientemente de si desempeñan o no el mismo puesto?

#### SUPRESIÓN DE SESGOS

- ¿En qué grado estamos seguros de que el sistema diseñado no discrimina a aquellas personas que tienen una serie de características socio-demográficas determinadas (p. ej., sexo, edad, nivel de estudios, etc.)?

- ¿En qué medida estamos seguros de que el sistema no se ve contaminado por la influencia que la mayor o menor simpatía/afinidad hacia una persona puede tener en los resultados de la evaluación (efecto halo)?

## PRECISIÓN

- ¿En qué medida los criterios seleccionados para evaluar el desempeño son relevantes? Por ejemplo, ¿estamos considerando todos aquellos aspectos (o al menos los más significativos) que las diferentes partes de la organización consideran como indicativos de un buen desempeño, o por el contrario, estamos dejando de lado aspectos importantes? (validez)
- ¿Hasta qué punto estamos dando el peso justo a cada uno de esos factores? Por ejemplo, ¿estamos dando una importancia excesiva a factores poco relevantes y/o una importancia escasa a factores que en gran medida recogerían lo que es un buen desempeño?
- ¿En qué medida los factores seleccionados para evaluar el desempeño los estamos midiendo de manera precisa y fiable? Dicho de otra manera, ¿estamos seguros de que lo que estamos midiendo lo estamos midiendo bien? (fiabilidad)

## POSIBILIDAD DE RECTIFICAR

- ¿Existen mecanismos para poder apelar los resultados de la evaluación en caso de que algún empleado los considera injustos?
- ¿Los empleados conocen el procedimiento para apelar los resultados de la evaluación?
- ¿En qué medida estamos garantizando que los empleados percibirán los mecanismos de apelación como una posibilidad real a la que acudir cuando perciben que los resultados no han sido justos?
- ¿La empresa tiene un tiempo límite para responder a las apelaciones de los empleados?

## REPRESENTACIÓN

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la opinión de las diferentes partes de la organización a la hora de diseñar el sistema de evaluación de desempeño? Por ejemplo, ¿se les ha hecho partícipes en la determinación de qué es un buen desempeño?, ¿en la manera de medirlo?, ¿en la decisión sobre el uso que debería realizarse de los resultados de la evaluación?

- ¿En qué medida se ha previsto la utilización de varias fuentes para el evaluar el desempeño de los diferentes empleados? Por ejemplo, ¿la evaluación es realizada exclusivamente por el supervisor inmediato o por el contrario, otras fuentes como los compañeros, los clientes o el propio empleado son tenidos en cuenta también en la evaluación de un empleado concreto?
- ¿Existe la posibilidad de que los subordinados evalúen el desempeño de sus supervisores inmediatos?

### ÉTICA

- ¿En qué medida existen garantías de que el procedimiento de evaluación empleado respeta valores éticos y morales básicos (p. ej., respeto al empleado, derecho a defenderse, confidencialidad de la información, no discriminación, etc.)?