

Sabina Gata Coronilla

"Estado del Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en el Sistema Bancario de Cádiz"

“Estado del Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en el Sistema Bancario de Cádiz”

Sabina Gata Coronilla

Cádiz, octubre de 2012

A mi pequeña tropa.

17 INTRODUCCIÓN.

25 REVISIÓN TEÓRICA ("EL ESTADO DE LA CUESTIÓN").

27 CAPÍTULO 1. CONTRATO PSICOLÓGICO.

29 1. Del Contenido al Estado del Contrato Psicológico.

29 1.1. Etapa embrionaria.

31 1.2. Etapa de descubrimiento y reflexión.

34 1.3. Etapa de consolidación.

37 2. Definiciones de Contrato Psicológico.

37 2.1. Etapa embrionaria.

39 2.2. Etapa de descubrimiento y reflexión.

40 2.3. Etapa de consolidación.

40 2.4. Principales conclusiones: nexos y controversias.

41 2.4.1. "Lo psicológico, lo singular, lo perceptivo".

41 2.4.2. Las partes implicadas.

44 2.4.3. El contenido.

45 3. Elementos constitutivos del Contrato Psicológico.

46 3.1. Cumplimiento del Contrato Psicológico.

46 3.1.1. Definición.

47 3.1.2. Investigaciones.

48 3.2. La Justicia y sus dimensiones.

48 3.2.1. Justicia distributiva.

49 3.2.2. Justicias procedimental e interaccional.

50 3.3. Confianza.

50 3.3.1. Definición.

50 3.3.2. Investigaciones.

52 4. Formación y desarrollo del Contrato Psicológico.
54 4.1. Modelo de Rousseau.
56 4.2. Modelo de McFarlane, Shore y Tetrick.
57 4.3. Modelo de Sparrow.
58 5. Consecuencias y resultados.
62 6. Funciones del Contrato Psicológico.
63 6.1. Reducción de la incertidumbre.
63 6.2. Control y dirección del comportamiento.
64 6.3. Fomento del sentimiento de participación.
64 6.4. Nuevas aportaciones.
64 6.4.1. Ayuda en las Estrategias de Gestión de Recursos Humanos.
66 6.4.2. Promoción/ Inhibición del Comportamientos Positivos/Negativos.
66 6.4.3. Prevención de Riesgos Laborales.
67 7. Evaluación y medida.
67 7.1. Métodos orientados hacia el contenido.
68 7.2. Métodos orientados al carácter.
69 7.2.1. Transaccionales vs Relacionales.
69 7.2.2. Matriz 2x2 de Rousseau y Wade Benzoni.
71 7.2.3. La solución de seis grupos.
71 7.3. Métodos orientados hacia la evaluación.
73 7.4. Conclusiones (Utilidades y críticas de cada método).
74 7.5. ¿Qué pasa con el Estado del Contrato Psicológico?
75 **CAPÍTULO 2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL (CCO).**
77 1. Reseña histórica.
82 2. Problemática en su definición.
82 2.1. Definición original.
83 2.1.1. La discrecionalidad.

86 2.1.2. La posibilidad de la recompensa.
86 2.1.3. Eficacia Organizacional.
86 2.1.4. Aportaciones actuales.
87 2.2. Análisis comparativo con constructos afines.
89 3. Antecedentes de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO).
90 3.1. Características individuales.
90 3.1.1. Satisfacción Laboral.
92 3.1.2. Otras características individuales.
94 3.1.3. Percepciones de justicia.
95 3.1.4. Confianza en el líder.
96 3.2. Funcionamiento del grupo.
96 3.3. Contexto organizacional.
97 3.4. Comportamientos de liderazgo.
99 3.5. Visión compacta de los CCO Orientados al Sector Servicios.
100 4. Consecuencias de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO).
101 4.1. Sobre la persona.
104 4.2. Sobre el desempeño organizacional.
106 5. Dimensiones: ¿variable multidimensional?
107 5.1. Modelos de dos factores.
108 5.2. Modelos de cinco factores.
111 5.3. Modelos de tres factores.
112 5.4. Los CCO como variable unifactorial.
112 6. Métodos de medición.
112 6.1. Principales Escalas.
114 6.2. Diez años de la Escala de Bettencourt, Gwinner y Meuter.
115 6.2.1. Diseño de la Escala.
116 6.2.2. Difusión.

117 6.3. Algunas cuestiones formales.
121 **OBJETIVOS E HIPÓTESIS.**
125 **A. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL CP.**
127 **B. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LA INTERACCIÓN ENTRE AMBAS VARIABLES.**
127 1. CP (Visión Estática) y **CCO.**
127 2. CP (Visión Dinámica) y **CCO.**
128 **C. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LOS CCO.**
131 **MATERIAL Y MÉTODO.**
137 **RESULTADOS.**
139 **A. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (DATOS SOCIOECONÓMICOS).**
142 **B. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y ANÁLISIS DE FRECUENCIAS.**
150 **C. ANÁLISIS BIVARIABLES.**
151 **D. ANÁLISIS DE VARIANZAS.**
151 1. Del Contrato Psicológico.
154 2. De los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
158 **E. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.**
161 **F. ANÁLISIS DE REGRESIÓN.**
G. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA
169 **ORGANIZACIONAL (CCO).**
175 **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**
189 **CONCLUSIONES.**
195 **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**
235 **ANEXOS.**

29 **FIGURA 1**: Presentación de la evolución de los conceptos. Fuente: Elaboración propia.

61 **FIGURA 2**: Marco teórico para el empleo del **CP** en las relaciones laborales según Guest (Adaptado de Guest, 2004: pág. 550).

70 **FIGURA 3**. Clasificación de los contratos psicológicos en función del plazo temporal y de los requisitos de rendimiento (Adaptado de Rousseau y Wade Benzoni, 1994).

88 **FIGURA 4**: Comparación de los **CCO** y otros constructos afines. Fuente: Elaboración propia.

153 **GRÁFICO 1**: Edad-Número de promesas.

155 **GRÁFICO 2**: Lealtad-Tipo de Contrato-Entrega.

156 **GRÁFICO 3**: Antigüedad-Lealtad.

141 **TABLA 1**: Datos Descriptivos.

142 **TABLA 2**: Datos Descriptivos para variables continuas.

143 **TABLA 3**: Datos descriptivos por variable.

144 **TABLA 4**: Análisis de Frecuencia de Lealtad.

145 **TABLA 5**: Análisis de frecuencia de Entrega.

146 **TABLA 6**: Análisis de frecuencia de Participación.

147 **TABLA 7**: Promesas del **CP** y grado de Cumplimiento.

149 **TABLA 8**: Justicia.

149 **TABLA 9**: Confianza.

150 **TABLA 10**: Alphas de Cronbach y Coeficientes de Pearson.

152 **TABLA 11**: Sexo-**CP**.

152 **TABLA 12**: Tipo de entidad-**CP**.

153 **TABLA 13**: Edad-**CP**.

154 **TABLA 14**: Comparativa de medias por Sexo.

154 **TABLA 15**: Comparativa de medias por Tipo de Contrato.

155 **TABLA 16**: Comparativa de medias por Tipo de Entidad.

156 **TABLA 17**: Comparativa de medias por Antigüedad.

157 **TABLA 18**: Comparativa de medias en función del Sueldo.

159 **TABLA 19**: Clústers emergentes.

161 **TABLA 20**: Relación clústers-**CCO**.

162 **TABLA 21**: Modelo explicativo de Lealtad.

163 **TABLA 22**: Modelo explicativo de Entrega.

163 **TABLA 23**: Modelo explicativo de Participación.

164 **TABLA 24**:Lealtad-Bancos.

165 **TABLA 25**: Lealtad-Cajas y Cooperativas.

165 **TABLA 26**: Entrega-Cajas y Cooperativas.

166 **TABLA 27**: Lealtad-Empleados.

167 **TABLA 28**: Entrega-Empleados.

167 **TABLA 29**: Lealtad-Directivos.

170 **TABLA 30**: Varianza total explicada.

171 **TABLA 31**: Matriz de componentes rotados.



Introducción

-"Navega, velero mío,
sin temor que ni enemigo navío,
ni tormenta, ni bonanza
tu rumbo a torcer alcanza,
ni a sujetar tu valor".

Espronceda "La canción del pirata" (1840)

Las organizaciones actuales se definen estableciendo su misión y visión en un esfuerzo planificador que, en la búsqueda de sus metas, les facilite el diseño de estrategias, el control de acciones y el desarrollo de correcciones ante eventuales desviaciones (Kaplan y Norton, 2000).

En la actualidad, dichas organizaciones se enfrentan a situaciones de cambio relacionadas con la innovación tecnológica, la globalización, el consumo, la producción y el asentamiento de la sociedad de la información (Castells, 2006), que les impiden controlar el logro de sus objetivos. De esta manera, las empresas se encuentran con mayores dificultades a la hora de alcanzar los resultados propuestos, es decir, aquellos que se consideran consecuentes con el esfuerzo desarrollado. Muchos autores utilizan para estos casos los términos "eficacia", "eficiencia" y "efectividad".

Es importante matizar que aunque dichos términos son utilizados en numerosas ocasiones como sinónimos, sin embargo no lo son. En el ámbito de las ciencias sociales, estos tres conceptos están claramente delimitados: La "eficacia" hace referencia al logro del objetivo; la "eficiencia", a la relación entre resultado alcanzado y recursos empleados para su consecución; y la "efectividad", al grado de satisfacción de los miembros de la organización con respecto a los resultados obtenidos (Marchesnay, 1993).

No es nuestra pretensión realizar aquí un estudio exhaustivo de las diferencias semánticas contenidas en cada uno de los conceptos que hemos destacado, sino poner de relieve la realidad poliédrica relacionada con el concepto "*logro de resultados organizacionales*" y la relevancia que tiene en cualquier entidad que haya considerado un determinado rumbo en su misión.

Además, este proceso planificador ha de desarrollarse en el difícil contexto de la actual crisis económica que, para el caso de España, se ha hecho especialmente agresiva sumando a la crisis inmobiliaria del 2007 y a la crisis financiera del 2008 una profunda crisis institucional, consecuencia de las anteriores.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, parece lógico admitir que son múltiples las variables de las que dependerá el logro de los objetivos propuestos. Así, por ejemplo, han sido identificadas por la literatura referente a esta temática, como antecedentes, la satisfacción (Lawler y Porter, 1967), la cultura (Peters y Waterman, 1984), el compromiso organizacional (Argyris, 1964) y ciertas actuaciones laborales.

Si tenemos en consideración el último de los grupos mencionados bajo el epígrafe de "ciertas actuaciones laborales", Katz (1964) identificó tres tipos de comportamientos imprescindibles para el funcionamiento efectivo de las organizaciones:

a) La atracción y mantenimiento de los Recursos Humanos (RRHH) en el sistema.
b) La motivación de los empleados para que lleven a cabo sus tareas adecuadamente.
c) El estímulo de la buena voluntad del empleado hacia acciones innovadoras y espontáneas, más allá de los requerimientos formales de su puesto.

Katz y Kahn (1966), proponen un marco operativo para el estudio de aquellas conductas que deben ser consideradas como esenciales de cara a la eficacia organizacional. Concretamente, distinguieron entre "conducta intra-rol" y "conducta espontánea e innovadora", que es la que va más allá de los requerimientos del rol. Las organizaciones requieren patrones de conducta predecibles, conductas que se atengan a los roles prescritos para cada individuo por la estructura formal. Pero también son esenciales las conductas espontáneas que permitan cumplir las demandas de contingencias imprevistas. Por ello, estos autores insistían en que cualquier organización en que la cooperación se limitara a las conductas prescritas formalmente fracasaría de forma inevitable.

A finales de los setenta, Organ (1977) se plantea en qué medida un trabajador satisfecho es un trabajador productivo y propone romper el binomio "satisfacción-productividad" e introducir una tercera variable a la que denomina ***Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO)***, enten-

diendo por tales aquellos de naturaleza discrecional que van más allá de los requerimientos formales del rol, no están formalmente reconocidos por los sistemas de recompensas de la organización y, a nivel colectivo, incrementan la eficiencia de la misma.

Por su parte, en los años 90 y en el ámbito de la selección de personal, Borman y Motowidlo (1993) proponen expandir los criterios objetivos de inclusión de un comportamiento como "prosocial", apareciendo lo que ellos denominan "desempeño contextual".

Y es precisamente en esta relación en la que se justifica y enmarca el estudio que a continuación se presenta. Si las organizaciones necesitan de comportamientos voluntarios, discrecionales, espontáneos, innovadores... (según la terminología empleada por cada marco teórico) para el logro de sus objetivos, siendo además éstos incapaces de anticiparse y plasmarse en descripciones de puestos (George y Brief, 1992; Katz, 1964); y, añadiendo a lo anterior que dicha necesidad se ve agravada en situaciones de incertidumbre como las que caracterizan los entornos organizacionales actuales (Van Dyne et al., 2000), la Gestión de los RRHH debe conocer cuáles son sus antecedentes y condicionantes así como contar con una buena herramienta para su medición.

Al hilo de lo anterior, y ya que hemos puesto de relieve la importancia de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional a la hora de lograr las metas propuestas por las organizaciones en sus procesos planificadores, necesitamos revisar uno de sus antecedentes nucleares: el Contrato Psicológico (Alcover de la Hera, 2002). Pero, por otro lado y teniendo en cuenta el sistema de valoración a emplear, debemos resaltar también que la mayoría de los análisis que se han desarrollado en el campo de los **CCO** lo han sido, además, en el ámbito de empresas industriales; hecho éste que ha sido resaltado por Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001), por lo que para su superación proponen el diseño de un instrumento de medida en el que se tienen en consideración los comportamientos "espontáneos" que consideran propios de las llamadas profesiones de atención al público o, como ellos denominan, orientadas al servicio.

De este modo, el Gestor de RRHH deberá prestar atención a este contrato no escrito, formalmente basado en expectativas y con tan fuerte impacto sobre los resultados individuales de su fuerza de trabajo, máxime en un momento en el que las plantillas están "tan ajustadas" que se les "exige" rendimientos más allá de los estándares. Obviamente nos referimos al **Contrato Psicológico (CP)**, que, según Argirys (1960) es el proceso social por el que empleado y organización entienden sus mutuas obligaciones.

Si tomamos como punto de referencia la Teoría de la Relación de Intercambio y la aplicamos al ámbito laboral veremos la condición crítica que tiene el adecuado manejo de dicho Contrato. Las personas que en la actualidad están llevando a cabo una serie de iniciativas extraordinarias en su quehacer diario, esperan ser recompensadas por la organización. Por ello, es responsabilidad de las empresas no generar falsas expectativas sobre las posibles compensaciones que la persona pueda recibir en un momento dado. Y, en caso de no poder o no querer compensar al empleado, será importante conocer las posibles consecuencias negativas sobre las actitudes y conductas del mismo.

Como bien pone de manifiesto Guest (1998), en ocasiones se ha cuestionado la validez y el alcance de este constructo que, en opinión del mismo autor, sigue siendo de gran valor ya que su aparición es contemporánea de las llamadas "nuevas relaciones laborales"; además, porque es muy útil a la hora de considerar las relaciones de poder y sus posibles efectos de inequidad y, por último, porque se le reconoce un importante potencial a la hora de integrar conceptos de carácter organizacional.

Sin embargo, nuestra pretensión es ir más allá, dando una visión compacta de los efectos del Estado del Contrato Psicológico a partir de la actuacion combinada de sus elementos **(Cumplimiento, Justicia y Confianza)** sobre los **CCO orientados al Sector de Servicios.**

Ampliaremos el conocimiento sobre la relación entre ambas variables (**estado del Contrato Psicológico y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional**) a partir del convencimiento de que, a diferentes estados de dicho Contrato, se corresponderán la puesta en práctica o no de diversos **CCO**; y, lo haremos en el contexto del sector financiero, más concretamente, del personal de Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito de la provincia de Cádiz.

De este modo, una vez alcanzados los objetivos que nos proponemos en esta Investigación, a nivel pragmático podremos facilitar a los Responsables de RRHH un instrumento de Evaluación y Gestión de su personal especialmente indicado para momentos de incertidumbre y crisis como el que estamos viviendo (Gata et al. 2011).



Revisión Teórica
(El Estado de la Cuestión)

"Reza como si todo dependiera de Dios.
Trabaja como si todo dependiera de ti".

San Agustín de Hipona



1. Contrato Psicológico

"Todos se precipitaron. La abnegación de uno solo dio fuerzas y valor a todos. El carro fue levantado por veinte brazos: el viejo Fauchelevent se había salvado".

Víctor Hugo "Los miserables" (1862)

1. DEL CONTENIDO AL ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

Amigo, no te hago ninguna injusticia. ¿No nos ajustamos en un denario?
Toma lo tuyo y vete. Quiero darle a este último igual que a ti.
¿Es que no tengo libertad para hacer lo que quiera en mis asuntos?
¿O vas a tener tú envidia porque yo soy bueno?
Así, los últimos serán los primeros y los primeros, los últimos.

Mateo 20, 1-16

Al igual que les ha ocurrido a otros términos en el campo de la Psicología Social y de las organizaciones, la aparición del término "Contrato Psicológico" (**CP**) es relativamente reciente y sus orígenes pasan por la coincidencia en el tiempo de diferentes empeños científicos. Más abajo, facilitamos un gráfico descriptivo de las etapas que vamos a reconocer en el desarrollo de los términos en estudio, el Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Esta presentación, para el caso del **CP**, es coherente con la división que realiza Alcover de la Hera (2002) en dos etapas, ya que la tercera está referida al desarrollo del término "Estado del Contrato Psicológico" cuyo análisis no se recoge por dicho autor.



Figura 1: Presentación de la evolución de conceptos. Fuente: elaboración propia.

1.1. ETAPA EMBRIONARIA.

En una primera etapa el concepto se menciona sin mayor profundización. Como antecedente remoto, tenemos que mencionar a Barnard y su obra "***The functions of the executive***" (1938), cuando escribe sobre las responsabilidades de los directivos y define las organizaciones como un "sistema cooperativo" entre empleados y empleadores.

La primera definición del término, en sentido estricto, necesitará la coincidencia, en la década de los sesenta, de tres obras procedentes de diferentes autores y campos de conocimiento, gracias a las que se alcanza una aproximación al mismo más allá de la intuición de su existencia.

El concepto de "***Contrato Psicológico***" aparece por primera vez cuando Argirys, utiliza dicha expresión en su libro "***Understanding Organizational Behaviour***" (1960), en el que, como nos anticipa su título, diseña un modelo comprensivo de las relaciones entre trabajadores y organización a partir de variables relevantes en la personalidad humana y en las organizaciones y de cómo se relacionan éstas entre sí. Aunque es necesario señalar que, en esta obra, nunca el autor facilitó una definición, por lo que la autoría del término ha sido reclamada por Levinson y colaboradores.

Finalmente, quienes desarrollan el concepto y lo definen como marco teórico fueron Levinson et al. (1962), en el libro "***Men, Management and Mental Health***" y donde lo describen como el conjunto de expectativas no verbalizadas que se genera en una relación laboral tanto en el individuo como en la organización. Llama la atención que este estudio exploratorio fuera auspiciado en el campo de la Psicología Clínica para el estudio de la relación entre la salud y el trabajo, asumiendo la existencia de un contrato psicológico no escrito entre las mutuas expectativas de trabajador y empleador.

Muchos años después, esta línea de investigación sigue en auge; mencionamos, a título de ejemplo, Gracia et al. (2006) en la que se añaden aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar con resultados positivos en esta dirección. Para dichos autores, una persona mentalmente sana tiene diferentes recursos de satisfacción, es flexible bajo presión, reconoce y acepta los límites propios y respeta la individualidad de terceros.

El tercer hito histórico en el nacimiento del término, será su empleo, en el año 1965, por parte de Schein en su obra "***Organizational Psychology***", en la que lo describe como el conjunto de expectativas no escritas, que operan en todo momento entre cualquier miembro de la organización y otros miembros dirigentes de la

misma. Y afirma que, aun a pesar de esa falta de redacción, "es un potente determinante de la conducta en las organizaciones" (Schein, 1965: pág. 11).

Para Schein (1965) el Contrato Psicológico implica que, además del desempeño propio del rol, las personas tenemos expectativas implícitas que no han podido ser recogidas en negociaciones colectivas (normalmente centradas en cuestiones de salario, jornada, seguridad laboral,...) y cuyo incumplimiento explica problemas relacionados con el descontento laboral, las huelgas y el abandono.

1.2. ETAPA DE DESCUBRIMIENTO Y REFLEXIÓN.

Los años setenta y ochenta van a pasar casi en blanco para el concepto. En este periodo, tan solo podemos destacar los trabajos de Kotter (1973), Kolb, Rubin y McIntyre (1974) y Fox (1974) en los que vuelve a hacerse presente el concepto pero, como hasta el momento, de manera teórica o meramente descriptiva.

Kotter (1973) emplea el marco teórico facilitado por el constructo para entender el proceso de incorporación de nuevos empleados. En estos momentos existe una importante preocupación, dadas las altas tasas de abandono de puestos de trabajo por parte de empleados recién ingresados en la organización, y el **CP** servirá, entre otras cosas, para gestionar de manera adecuada las expectativas de estos trabajadores y evitar bajos niveles de creatividad, innovación, rendimiento y el coste asociado al abandono.

Por su parte, Kolb, Rubin y McIntyre (1974) presentan un manual, de carácter pedagógico, que pretende la enseñanza de la Psicología de las Organizaciones, fundamentalmente a sus practicantes. En su primer capítulo sobre "*Socialización en las Organizaciones*", estos autores entienden la existencia de un **CP** implícito entre el individuo y su organización, el cual está vinculado a ciertas expectativas que cada una de las partes entiende con respecto a la otra. De esta manera, organización y trabajador esperan algo uno del otro, aunque sus términos no se han determinado conscientemente; y su falta de atención, por uno u otro, generará una reacción negativa en el contrario.

Fox (1974) pretende mejorar las relaciones industriales en Inglaterra en un momento de máxima conflictividad para lo que plantea la posibilidad de incorporar conceptos relacionados con el poder, la justicia y la confianza en el desarrollo de un contrato psicológico positivo.

La década de los ochenta queda desierta, salvo por el esfuerzo que realizan Nicholson y Johns (1985) al aplicarlo en el estudio del absentismo, hasta que Rousseau lo retoma en 1989. Puede decirse que este trabajo de Rousseau representa la transición de las más tempranas contribuciones que acabamos de comentar hasta los nuevos desarrollos (Roehling, 1996) y lo marcaremos como el comienzo de la siguiente fase, a la que denominaremos de manera análoga a la de los **CCO**, "de descubrimiento y reflexión". En esta etapa será posible la profundización del término y se desarrollarán las primeras investigaciones bajo el marco del campo teórico propuesto.

Para la autora, la "subjetividad" en los contratos es una cuestión indiscutible. Incluso llega a hacer referencia a la parábola "de los trabajadores de la viña" (Mateo, 20, 1-16) como ejemplo de esta circunstancia. A partir de dicho convencimiento establece la necesidad de construir un maco teórico que clarifique la misma. Reconoce Rousseau (1989: pág. 122) que la existencia de cierta libertad individual en el entendimiento de los términos del contrato por parte de los miembros de la relación laboral o, dicho de otra manera, la falta de concreción de los mismos, es característica de los contratos psicológicos y de los contratos implícitos.

Siguiendo con la lógica expuesta, el primer paso consiste en diferenciar los contratos psicológicos de los implícitos, ya que aun cuando ambos son contratos no formales, su diferente naturaleza va a condicionar la manera de estudiarlos. Así, reconoce el **CP** como la creencia individual de las obligaciones recíprocas debidas en una relación laboral mientras que el contrato implícito integra las obligaciones mutuas que emergen de la interacción entre dos partes (individuales u organizacionales).

Además de realizar un repaso por las principales aportaciones que hasta el momento se habían hecho en cuanto al concepto, la autora con su artículo propone una serie de hipótesis de trabajo futuro (que han

supuesto el origen inspirador de las investigaciones habidas durante la década de los noventa). Listaremos sintéticamente estos retos:

1) El **CP** depende de la posición que la persona ocupe en la organización, proposición mantenida por Mayer y Thayer (1979);

2) Los contratos psicológicos van a estar acompañados de comportamientos extra rol ya que se entiende que el cumplimiento de sus expectativas condiciona el compromiso con este tipo de conductas (Bateman y Organ, 1983; Rousseau y Anton, 1988);

3) La percepción de "violación" del **CP** supone fuertes repercusiones emocionales y actitudinales que van más allá de las habidas en caso de percepciones de inequidad;

4) Los contratos implícitos se desarrollan como respuesta a los compromisos formales que la organización realiza a sus empleados, patrones de relación laboral habidos en la organización de manera tradicional y otras manifestaciones de las prácticas organizacionales en cuanto a las relaciones laborales (Benton, 1980; Rousseau y Anton, 1988);

5) Se espera que los contratos implícitos difieran en función del tipo de estrategias de Gestión de Recursos Humanos que se emplee en la organización (lo que es coherente con los trabajos de Miles y Snow, 1980). Y, de forma consecuente, las organizaciones con una fuerte cultura se caracterizarán por la preminente existencia de contrato implícitos (Rousseau incorpora esta última cuestión como un apartado independiente).

6) Aunque las partes de una relación laboral compartan un mismo contrato implícito, pueden diferir en sus CP. Aunque, entiende Rousseau (1989: pág. 136), debe existir cierta coherencia entre ambos contratos para empleados de una misma organización, coherencia que deberá aumentar con la antigüedad y el tipo de ocupación desarrollado.

A partir de este momento el constructo se revaloriza y comienza a tener acervo en el ámbito científico permitiendo así entender las llamadas "nuevas relaciones laborales" (Alcover de la Hera 2002, Guest, 2004; Millward y Brewerton, 2000). Se superan antiguos modelos sistémicos explicativos de las rela-

ciones industriales. Son muchas las razones que justifican el empleo del Contrato Psicológico (Guest, 2004); el menor número de empleados, la exigencia de mayor flexibilidad y la fragmentación de la fuerza laboral, la menor porción de trabajadores cubiertos por los sistemas formales de consulta y negociación, entre otras.

Aún a pesar de la falta de consenso en cuanto a su definición (Guest, 1998), que veremos en el próximo apartado, el **CP** se manifiesta como un ámbito de investigación con un fuerte potencial explicativo de las Relaciones Laborales (Guest, 2004; Shore et al, 2004; Taylor y Tekleab, 2004), además de reconocérsele una gran importancia dentro del lugar de trabajo (Guzzo, Noonan y Elron, 1994; Turnley y Feldman, 1999).

Numerosos autores han realizado estudios cualitativos en los que se sigue el desarrollo en la sistematización del término a lo largo del tiempo (Arnold, 1996; Makin, Cooper y Cox, 1996; Herriot, Manning y Kidd, 1997; Anderson y Shalk, 1998; Milward y Brewerton, 2000; Alcover de la Hera, 2002) y en los que nos hemos apoyado para hacer esta presentación.

Al hilo de lo expuesto, no es hasta la década de los 90 cuando se desarrollan las primeras investigaciones de carácter cuantitativo que se han centrado principalmente en, por un lado, explorar los procesos implicados en la formación y mantenimiento o "ruptura" del **CP** (Rousseau, 1995; Sparrow, 1996 y Shore y Tetrick., 1994) y, por otro, en la investigación de su contenido (Rousseau, 1990; Robinson, Kratz y Rousseau, 1994; Guzzo, Noonan y Elron, 1994; Herriot, Manning y Kidd, 1997). Para no repetirnos, ampliaremos los resultados de las mismas en los apartados correspondientes.

1.3. ETAPA DE CONSOLIDACIÓN.

Esta última etapa comienza en 1998 con la aparición del número especial de la revista "*Journal of Organizational Behavior*", monográfico en torno al tema del Contrato Psicológico que realiza una profunda revisión de la utilidad/bondad de este constructo.

Podemos decir que dicho año (1998) es una parada reflexiva en la que se organizan los conocimientos adquiridos a lo largo de la década de los años noventa y una propuesta de reorientación con respecto a lo que investigaciones futuras deberían, en sus respectivas opiniones, dirigir sus esfuerzos.

Si hacemos un repaso por los diferentes textos, comprendemos que, de manera más o menos tímida, todos ellos reclaman una mayor profundización, tanto teórica como empírica, en el campo de estudio del **CP**.

Las líneas de revisión más conservadoras proceden de Anderson y Schalk (1998), que establecen dicha profundización en torno a cuatro áreas: conceptualización, medida, estimación del valor añadido aportado por el constructo y cambios dinámicos en el contrato psicológico; Rousseau y Tijoriwala (1998), por su parte, centran la revisión sobre los sistemas de medida del contrato psicológico propuestos hasta el momento (que explicaremos en el apartado 7. "Evaluación y medida"). Reconocen, estos últimos autores, que si bien existe una amplia variedad de métodos de medición con importantes cuestiones no resueltas, el constructo no pierde validez, siendo más bien un problema de madurez.

Otros autores, por su parte, proponen reorientar el campo de actuación del concepto hacia otras variables; así, McLean Parks, Kidder y Gallagher (1998) plantean la posibilidad de estudiar relaciones laborales de carácter temporal bajo el prisma del **CP.** Los mismos afirman que la inmensa mayoría de los estudios (por no decir todos) relacionados con dicho **CP**, se han centrado en relaciones laborales estables y plantean la posibilidad de ampliar el horizonte de este constructo hacia la explicación de relaciones laborales contingentes. En estos términos, afirman de manera teórica, que ambos campos de investigación son compatibles.

También Porter et al. (1998) se proponen estudiar las contribuciones recíprocamente debidas entre empleados y organización. La principal aportación de este estudio empírico es la necesaria inclusión en futuras investigaciones de las contribuciones esperadas por la organización ya que éstas tienen un fuerte potencial en las posteriores contribuciones de sus trabajadores.

Como no podía ser de otra manera, se presentan además otros resultados procedentes de investigaciones de naturaleza cuantitativa: Thomas y Anderson (1998) estudian los cambios que se producen en el **CP** en el caso de los recién contratados (usando una muestra de nuevas incorporaciones al ejército inglés) y en el que concluyen que durante las primeras etapas del proceso de socialización del ingresado, el **CP** cambia muy rápidamente, aspecto éste que les lleva a afirmar la naturaleza "dinámica y cambiante" propuesta por Robinson, Kratz y Rousseau. (1994).

También Shore y Barksdale (1998) presentan un análisis cuantitativo que pretende dar validez a su modelo de cuatro tipos de contratos surgidos de la interacción entre las obligaciones del empleador y el empleado, que conforman la relación laboral como un intercambio social. En términos generales, los resultados apoyan las hipótesis propuestas aunque con importantes limitaciones tanto metodológicas como conceptuales.

La vertiente más crítica fue abanderada por Guest (1998) quien manifiesta la necesidad de enfrentar el término desde una nueva perspectiva, que aporte valor añadido al concepto a partir de la consideración del "estado del contrato psicológico", superando así las limitaciones impuestas hasta el momento por el empleo del **contenido** y la "ruptura" del **CP**.

Guest y sus colaboradores (1998) apuestan por desarrollar modelos teóricos e investigaciones que permitan evaluar el estado del contrato en vez de limitarse a la descripción del **contenido** del mismo, tal y como se venía haciendo hasta entonces. Y, así, poder predecir ciertas variables actitudinales y comportamentales de los empleados.

Para Guest y Conway (2002), el estado del contrato hace referencia, más allá del tipo de promesa/obligación entendida por parte de los sujetos de la relación, a si dichas promesas y obligaciones han sido cumplidas, si son justas y sus implicaciones para la confianza. Teniendo en cuenta dicha definición, podemos instrumentalizar el estudio del **estado del CP** a partir de sus tres elementos: **Cumplimiento, Justicia y Confianza**.

El sentido de la propuesta parece lógico ya que, hasta ese momento, las investigaciones, aunque muy numerosas, no habían conseguido alcanzar un acuerdo razonable con respecto a aquello que compone el contra-

to y ni siquiera había sido posible estandarizar un instrumento que permitiera el estudio de dicho **contenido**, entre otros desacuerdos. Entendemos que la vía de análisis abierta por estos autores puede enriquecerse de lo sabido hasta el momento y aportarle la concreción y el valor añadido que era echado en falta hasta ese momento. Será esta línea la que continuamos en la investigación que se presenta.

2. DEFINICIONES DE CONTRATO PSICOLÓGICO.

"La promesa de matrimonio no produce obligación
de contraerlo ni de cumplir lo que se hubiere estipulado
para el supuesto de su no celebración.
No se admitirá a trámite la demanda
en que se pretenda su cumplimiento".

Artículo 42 del Código Civil

Desde la puesta en valor del término por parte de Rousseau (1989), la doctrina científica no ha sido capaz de alcanzar cierto consenso con respecto a la definición de **CP**. A continuación, proponemos una revisión cronológica de las principales definiciones que se han facilitado en este tiempo, a partir de las tres etapas que se han identificado en el epígrafe anterior. Y, de cuyo análisis global pretendemos dar una visión unitaria (al menos en la medida de lo posible) de las características comunes y únicas que dan al término una elevada "*validez aparente*" (Anderson y Schalk, 1998: pág. 639).

Teniendo en cuenta la cantidad de definiciones que pueden darse de **CP**, y considerando las limitaciones de espacio de esta presentación, haremos referencia a aquellas definiciones más relevantes de cara al estudio de sus posteriores características comunes y controversias separatistas.

2.1. ETAPA EMBRIONARIA.

Como hemos explicado esta etapa comienza con Barnard (1938). Y como hemos adelantado, la línea argumentativa de su obra es el estudio del funcionamiento de las organizaciones, a las que el autor reconoce como "sistemas cooperativos". Así, este autor propone que "la eficiencia de un sistema de cooperación es producto de la eficiencia de los individuos que aportan los esfuerzos componentes, esto es, en consideración

a éstos. Si el individuo advierte que lo que viene haciendo satisface sus motivos, prosigue con su esfuerzo cooperador, pero no de otro modo. Si no lo hace así, su "traición" puede ser fatal para el sistema de cooperación" (Barnard, 1938: pág. 21). Aún de forma sutil, podemos entrever en estas palabras de Barnard que, esta interacción entre eficiencia organizacional y satisfacción individual debemos entenderla como la percepción de cierta responsabilidad de cada parte en el logro de los objetivos de la otra y desde el marco del contrato psicológico, como el **contenido** del mismo. De manera análoga, la "traición" de la que nos habla Barnard podemos entenderla como la "ruptura/violación" del contrato psicológico que se haya fraguado en tal relación.

Otro hito, en esta etapa, lo constituyen Levinson y colaboradores (1962) al establecer que el **CP** es "*la batería de expectativas mutuas que se establecen entre las partes de una relación y que aun cuando son débilmente conscientes de ellas, gobiernan la misma*" (Levinson et al., 1962: pág. 21). Ya hemos comentado que es la primera definición formal del término aunque no su primera aparición (Argirys, 1960), hecho por el que la autoría del término ha sido reclamada por ambos.

Por su parte, Schein (1965 y 1980) define el **CP** como "*el conjunto de expectativas no escritas presentes en todo momento entre cada uno de los miembros de una organización y otros miembros y dirigentes presentes en la misma*" (Schein, 1965: pág. 10), de manera que se establece un doble nivel en el contrato psicológico, el individual y el organizacional.

Es llamativo que el concepto aparezca en el capítulo "*Los problemas humanos en las organizaciones*" dentro del apartado "Utilización y Manejo del Recurso Humano" (Schein, 1980). Por lo que parece que el autor entiende que los avances que se produzcan en el campo de estudio del contrato psicológico facilitarán a la organización la adecuada gestión del colectivo de empleados de la misma.

Después de hacer un repaso por las principales características de las personas y la organización, en el manual propone un método de aumento de la efectividad organizacional. Para el autor, dicha efectividad va a

depender, entre otros aspectos, de la capacidad de adaptabilidad organizacional. Y, a su vez, esta capacidad, será función de, entre otros, la utilización y manejo del empleado y el contrato psicológico.

Debemos señalar que aun cuando se reconoce la importancia de que las organizaciones faciliten relaciones sustentadas en un contrato psicológico aceptable; sin embargo, sería un error asumir que se pueda lograr la efectividad organizacional con su solo establecimiento entre la organización y el empleado (Schein, 1965).

2.2. ETAPA DE DESCUBRIMIENTO Y REFLEXIÓN.

En esta etapa, como veremos a continuación, se asientan las principales definiciones y matices acerca del Contrato Psicológico. Así, Rousseau (1989, 1995) define el **CP** como "*la percepción de un acuerdo de intercambio entre dos partes*" compartiendo, hasta aquí, visión con Argirys (1960) y Levinson (1962).

De manera más descriptiva, Rousseau (1989: pág. 122) lo define como "*Las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros*".

Siguiendo la línea de pensamiento, Shore y Tetrick (1994: pág. 92) entienden que "*El contrato psicológico es un tipo de contrato-pagaré que consta de tres componentes: una promesa, un pago y una aceptación*". La promesa supone un compromiso con una determinada actuación pretendida, el pago hace referencia a la compensación de dicha actuación y, por último, la aceptación es la adhesión voluntaria a dicho acuerdo.

Herriot y Pemberton (1995), por su parte, establecen que "*Un contrato psicológico se define como las percepciones de las partes comprendidas en la relación laboral, organización e individuo, acerca de las obligaciones implicadas en dicha relación. El contrato psicológico es, en suma, el proceso a través del cual se construyen esas percepciones*" (Herriot y Pemberton, 1995: pág. 37).

Por último, para Morrison y Robinson (1997: pág. 226) "*Los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales*".

2.3. ETAPA DE CONSOLIDACIÓN.

Como hemos anticipado, la última etapa identificada en el desarrollo y aplicación del CP se inaugura con la edición del número especial de la revista "***Journal of Organizational Behavior***" en la que se pretende revalorizar las posibles utilidades de este campo teórico. En este marco, destacamos, a continuación, las nuevas aportaciones que se hacen en cuanto a definiciones se refiere.

Por un lado, McLean Parks, Kidder y Gallagher (1998: pág. 698), explicitan que "*el contrato psicológico entre empleador y empleado debe entenderse en términos del conjunto idiosincrático de las recíprocas expectativas mantenidas por los empleados con respecto a sus obligaciones (por ejemplo, lo que ellos van a hacer por el empleador) y sus derechos (por ejemplo, lo que ellos esperan recibir a cambio). Estos contratos psicológicos son importantes -ellos especifican como un empleado define los términos del acuerdo -y cuando no, el empleado siente que el mismo está siendo cumplido o violado*".

Por su lado, Rousseau y Tijoriwala (1998: pág. 679) entienden el CP como "*La creencia de la persona de las obligaciones mutuas entre ella y otra parte, como pudiera ser un empleador (bien una empresa u otra persona). Esta creencia está sustentada en la percepción de promesas realizadas (por ejemplo, sobre el empleo o las oportunidades de carrera profesional) y la consideración de ofrecimientos a cambio (por ejemplo, aceptando un puesto de trabajo, rechazando otras ofertas de empleo), uniendo a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas*".

2.4. PRINCIPALES CONCLUSIONES: NEXOS Y CONTROVERSIAS.

Una vez facilitadas algunas de las definiciones manejadas a lo largo de años de estudio del Contrato Psicológico, y en pro de destacar los avances habidos en dicho campo, aunque haciendo referencia obliga-

da a las controversias que todavía a día de hoy se mantienen, analizaremos cada uno de los matices definitorios del referido constructo.

Así, podemos distinguir tres aspectos que se repiten en cada una de las principales conceptualizaciones del término que se han recogido en la literatura científica:

2.4.1. "Lo psicológico, lo singular, lo perceptivo". Con este título queremos resaltar el carácter personal del **CP**. Según Levinson et al. (1962) y Rousseau (1989) cada parte de una relación laboral posee su propio y único contrato psicológico; y, como destacan Robinson y Morrison (1995: pág. 290), "*la naturaleza perceptiva e individual del contrato psicológico es su atributo definitorio, permitiendo la distinción del mismo con respecto a los contratos formales y a los contratos implícitos (Weick, 1981)*".

Son muchos los autores que coinciden en señalar la concepción del contrato psicológico como un proceso de percepción intrínseco a cada persona. Así, Rousseau (1989: pág. 123) habla de "*creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio*"; y, Anderson y Schalk (1998), del "*resultado de una percepción subjetiva, individual, de las obligaciones del empleado hacia la organización y de las obligaciones del empleador hacia el empleado*" (Anderson y Schalk, 1998: pág. 639).

Sabemos que el mismo se constituye a partir de un proceso de codificación/decodificación de información en el que estará presente toda una importante batería de cuestiones inherentes al individuo tales como los sesgos cognitivos y las metas personales (ver epígrafe 4. "Formación y Desarrollo del Contrato Psicológico").

Es decir, que en palabras de MacNeil´s (1985), a su vez refrendadas por otros autores (Rousseau 1989 y 1995; Guest, 1998; Herriot, 1998) "el contrato psicológico está en el ojo de su propietario" (Herriot, 1998: pág. 455).

2.4.2. Las partes implicadas. En este particular, vamos a encontrar una de las principales controversias que se dan en este dominio teórico. Y que no es otra que la consideración de una perspectiva uni-

lateral o bilateral del **CP**; es decir, el reconocimiento o no de la organización como un agente titular de su propio CP.

Algunos autores que se han centrado en una perspectiva unilateral del **CP** (Rousseau, 1990; 1995) aseguran que el mismo se formula tan solo en la mente del individuo reflejando sus propias creencias. Podemos hablar, así, de una perspectiva cognitiva-perceptiva que resalta la importancia de las expectativas, promesas y obligaciones individuales del empleado con respecto a la organización y del empleador con respecto al trabajador (Rousseau, 1990). De esta manera, trabajadores y jefes pueden no coincidir en sus respectivas creencias y percepciones de lo que constituyen los términos y las condiciones del acuerdo de intercambio, no siendo condición imprescindible la regla de la mutualidad. Por ello, Rousseau (1989) asegura que el contrato se forma cuando el individuo percibe que sus contribuciones obligan a la contraprestación por parte de la organización (y viceversa).

La consideración del **CP** como una realidad perteneciente al trabajador es una aportación que Rousseau (1989) introduce en contra de las posiciones defendidas hasta ese momento por otros autores (Argyris, 1960; Levinson, 1962 y Schein, 1965). Además, este análisis unidireccional ha sido puesto en entredicho por los mismos autores que lo defienden (Robinson y Rousseau, 1994), aunque manteniendo al final las posiciones iniciales de defensa de la perspectiva unilateral.

Por su parte, la visión bilateral o multinivel (Herriot y Pemberton, 1995; Herriot y Pemberton, 1997; Herriot, Hirsch y Reilly, 1998; Herriot, Manning y Kidd, 1997; Shore y Tetrick, 1994; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Millward y Brewerton, 2000) afirma que los contratos psicológicos son desarrollados y ejecutados a través de las interacciones entre los trabajadores y ciertos agentes organizacionales (tales como reclutadores, jefes directos y personal de gestión de los recursos humanos). Esta aproximación, más amplia, obliga a considerar las cambiantes expectativas y obligaciones de ambas partes en la generación del **CP** (Herriot, Manning y Kidd, 1997).

Pero, si consideramos las perspectivas de empleado y empleador, es posible investigar la percepción de mutualidad que debiera existir entre las dos partes y así poder valorar lo bien que el empleador cumple con

las obligaciones hacia sus empleados (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000). Una de las principales dificultades que enfrenta este enfoque es el hecho de determinar quién o qué representa a la organización (Guest, 1998), ya que parece una idea poco realista considerarla como un conjunto uniforme de expectativas (Freese y Schalk, 1993).

Esta diferente conceptualización existente del concepto puede favorecer cierta confusión y malentendido, razón por la cual Anderson y Schalk (1998) aconsejan tenerlos muy presentes en cualquier revisión de la literatura al respecto que se haga.

No obstante ello, si queremos armonizar ambas posturas, podemos decir que las dos reconocen a las partes implicadas en el contrato como fuente de influencia en su generación; es decir, las características, contribuciones y comportamientos de una y otra son factores determinantes del contrato (tal y como analizaremos en el epígrafe 4. "Formación y Desarrollo del Contrato Psicológico"). La diferencia está en que la perspectiva unilateral niega a la parte organizacional la tenencia de su propio contrato en base a dos razones: la imposibilidad de determinar el agente que la represente (Guest, 1998) y la imposibilidad de hacer coincidir los posibles contratos de las dos partes al no haber manifestación visible para la otra.

Tal vez, la primera de las argumentaciones sobre la imposibilidad de determinar el agente representador choque con la actuación coherente que las actuales organizaciones promueven a partir de la implantación de sistemas de planificación estratégica, en la que la empresa y sus miembros comparten visión, misión y valores.

Con respecto a la no necesidad de establecer la regla de la mutualidad, efectivamente puede que su establecimiento normativamente no lo sea, pero en dicho caso estaríamos hablando de una mayor predisposición a la "ruptura/violación" del contrato. Es decir, el empleador puede no haber especificado la obligatoriedad de ciertas conductas pero si el empleado no las respeta, dicha falta justifica la "ruptura" del contrato de la organización y su reacción en forma de amonestación (verbal o escrita) o sanción. "Sensu contrario", el emplea-

do que entienda que su empresa está llevando a cabo conductas contrarias a su forma de entender la relación laboral, estará más dispuesto a abandonar el puesto o, al menos, a abandonar posiciones de compromiso con la misma.

2.4.3. El contenido. También en el apartado correspondiente a lo que es el objeto de este contrato existe disparidad de opiniones que aún hoy no se han resuelto, por lo que seguimos preguntándonos qué es lo que constituye un **CP** o dicho de otra manera, qué incorporan las personas a sus contratos psicológicos, ¿expectativas?, ¿promesas?, ¿obligaciones?, ¿débitos?.

Si bien las primeras aportaciones se centraron en el análisis de las expectativas como elemento central del contrato, posteriormente la investigación empezó a considerar las obligaciones como núcleo del mismo (Thomas y Anderson, 1998). Aunque ambos conceptos son diferentes, sin embargo, no parece que la literatura haya sido capaz de distinguirlos y hacer operativa dicha diferencia. Más al contrario, en numerosas ocasiones, se han empleado ambos términos como sinónimos (Thomas y Anderson, 1998).

No obstante, aunque este particular todavía no ha sido dado por concluido, sí existe una parte importante de científicos que se conforman con listados de obligaciones, agrupadas en torno a dos o tres grandes bloques, según el autor que se esté considerando (Thomas y Anderson, 1998). Analizaremos este particular en el apartado 7. ("Evaluación y Medida").

También existen, nuevas perspectivas, que teniendo en cuenta el profundo proceso de cambio que se está dando en las relaciones laborales (Anderson y Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; Millward y Brewerton, 2000), proponen un cambio hacia la consideración de los elementos constituyentes del **CP** más que la del **contenido** del mismo. Este aspecto lo vamos a analizar en el epígrafe 3. ("Elementos constituyentes del Contrato Psicológico"). O, dicho de otro modo, lo determinante en la comprensión de las relaciones laborales no es aquello que incluyan las respectivas partes sino aquello que hace ser al contrato una realidad; es decir, sus propios componentes.

Todo el debate que se ha expuesto, no hace sino abrir una nueva vía de investigación y dar valor al empleo de la variable "estado del contrato psicológico", como instrumento de superación de dichas limitaciones sin, por ello, impedir u obstaculizar futuras investigaciones en cada una de las controversias analizadas.

3. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

"Yo soy yo y mi circunstancia,
y si no la salvo a ella
no me salvo yo"

Ortega y Gasset "Meditaciones del Quijote" (1914)

Las RRLL están cambiando al ritmo que lo hace la realidad socioeconómica de los países y sus mercados de trabajo. De la existencia de dichos cambios no existe duda alguna; por ello, desde la Psicología del Trabajo y las Organizaciones ha habido investigaciones que han puesto de relieve la necesidad de considerar tales cambios (Anderson y Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; Millward y Brewerton, 2000). La idea central es la superación de relaciones laborales muy estructuradas y formales, hacia otras nuevas, más flexibles y centradas en la responsabilidad de la persona.

Sería un grave error renunciar al cuerpo de conocimientos adquiridos en la década de los noventa sobre el contenido y "ruptura/violación" del CP, pero Guest (1998) reclama una visión global del contrato mediante el estudio de su "estado" a partir de sus elementos constitutivos, "los cuales han sido constantemente enfatizados en la literatura". Siguiendo esta tesis y superando enfoques anteriores, tal y como ya hemos anticipado en anteriores epígrafes, el Contrato Psicológico está conformado por tres elementos principales, **el Cumplimiento, la Justicia y la Confianza**.

La consideración agrupada de los eventuales efectos influyentes de estos tres factores está siendo reclamada como medio de mejora del **CP** en su capacidad explicativa de las RRLL y de ciertos resultados laborales, entre los que destacan: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el absentismo, la intención de abandono, los comportamientos de ciudadanía organizacional, etc.

Para una correcta y completa presentación, haremos un repaso por los principales avances en cada una de estas tres dimensiones, individualmente consideradas.

3.1. CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

"Ojo por ojo, diente por diente"

Ley del Talión "Deuteronomio 19:21"

3.1.1. Definición. El **Cumplimiento** hace referencia al hecho de que las partes involucradas en una relación laboral hayan respetado los términos y cláusulas contenidos en el CP; "sensu contrario", entendemos por incumplimiento, el hecho de que dichas cláusulas no se hayan cumplido o no se haya hecho en la medida esperada (Robinsson y Rousseau, 1994; Rousseau, 1995).

De esta manera, los estudios que emplean este elemento van a poder tener un doble sentido, el análisis de lo que ocurre en caso de que las expectativas recíprocamente generadas entre las partes se cumplan y/o, por otro lado, el estudio de las consecuencias en caso contrario. Destacamos que la mayoría de los estudios que se han realizado en este campo teórico han empleado el concepto de "ruptura" como variable determinante (Cassar, 2001) de numerosos resultados individuales y organizacionales (Kickul, 2001a; Koritko, 2002; Kickul y Lester, 2001).

Aunque en ocasiones los términos "ruptura" y violación han sido empleados como sinónimos, sin embargo, algunos autores los distinguen (Rousseau, 1995); e, incluso, otros han considerado importante hacer dicha distinción (Arnold, et al., 2001; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 2000; Morrison y Robinson, 1997).

Al hilo de lo expuesto, la "ruptura" se produce cuando alguna de las partes, aun siendo capaz de cumplir con las obligaciones, decide no hacerlo; mientras que, la "violación", es el incumplimiento que la parte afectada justifica por diferencias en las interpretaciones del contenido del contrato ("violación inadvertida") o la existencia de condiciones ambientales que lo impiden ("violación brusca o disruptiva").

3.1.2. Investigaciones. Como ya hemos anticipado es el campo de investigación dentro del **CP** más estudiado actualmente. Así, por ejemplo, se ha analizado la relación del cumplimiento con la satisfacción en el trabajo (Gakovick y Tetrick, 2003; Johnson y O´Leary-Kelly, 2003; Robinson y Rousseau, 1994), con el compromiso organizacional (Coyle-Saphiro y Kessler, 2000; Lo y Aryee, 2003), con la confianza en la organización (Robinson y Rousseau, 1994), con el desempeño laboral (Johnson y O´Leary, 2003; Robinson 1996; Turnley y Feldman, 2000), con las conductas de ciudadanía organizacional (Coyle-Sapjiro y Kessler, 2000; Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 1995; Turnley y Feldman, 2000; Turnley et al., 2003; Zhao et al., 2007), con el agotamiento emocional (Gakovick y Tetrick, 2003), con el cinismo (Johnson y O´Leary, 2003), con el absentismo (Johnson y O´Leary, 2003), con la propensión al abandono (Lo y Aryee, 2003; Robinson 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 2000) y con el propio abandono (Robinson 1996; Robinson y Rousseau, 1994).

Recientemente, se han realizado importantes esfuerzos en el estudio global de las conclusiones aportadas por estudios anteriores en la búsqueda de tendencias generales que superen los resultados individuales a partir de técnicas meta-analíticas; bien centradas en los efectos negativos de la "ruptura" (Bal et al., 2008; Zhao, et al., 2007 y Topa, Domínguez y De Polo, 2008), bien en sus antecedentes (Robinson y Morrison, 2000; Dulac et al., 2008), o en los factores mediadores (Chiu y Peng, 2008; Hekman et al., 2009; Ho, Weingart y Rousseau, 2004).

En síntesis, para Topa, Domínguez y De Polo (2008), la relación entre la percepción de "ruptura" del **CP** y los **CCO** va a venir mediada por actitudes tales como el compromiso y la confianza organizacional, puesto que "el impacto de la "ruptura" sobre resultados actitudinales parece ser más fuerte que sobre los comportamentales" (Topa, Domínguez y De Polo, 2008: pág. 492).

En esta misma dirección, Zhao et al. (2007), comparten estos resultados aunque añadiendo, además, el efecto mediador que los afectos tienen sobre las actitudes (a partir de las proposiciones de la Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano, 1996).

Una de las más importantes presunciones que se ha venido manteniendo hasta ahora sobre el Cumplimiento o no del CP ha sido su igual efecto en uno y otro sentido; es decir, que la magnitud de los efectos de la "ruptura" del CP sobre ciertos resultados laborales, será igual que la del cumplimiento, solo que en sentido contrario. Sin embargo, recientes investigaciones (Conway, Guest y Trenberth, 2011) han puesto de manifiesto que los efectos de la ruptura son más críticos y no son compensables con el cumplimiento posterior.

Aun cuando sabemos que el incumplimiento del CP supone una importante batería de consecuencias negativas en actitudes y comportamientos laborales (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Guest, 2004; Herriot, Manning y Kidd, 1997; Kickul y Lester, 2001; Sturges et al., 2005; Turnley et al., 2003), existen importantes evidencias empíricas y teóricas de la necesaria consideración de los otros dos elementos constitutivos de dicho contrato.

3.2 LA JUSTICIA Y SUS DIMENSIONES.

Las percepciones de Justicia (distributiva, procedimental e interaccional) son unas de las actitudes laborales más investigadas (Greenberg, 1990; Cropanzano y Greenberg, 1997; Greenberg y Lind, 2000 y Rego, 1999 y 2000).

3.2.1. Justicia distributiva. Cuando hablamos de justicia distributiva (Adams, 1965) hacemos referencia al equilibrio en la asignación de cargas y beneficios. Esta justicia denota algún potencial explicativo, pero la tendencia general de los estudios parece dar relevancia a las facetas procedimental y/o interaccional (Moorman, 1991; Niehoff y Moorman, 1993; Moorman, Niehoff y Organ, 1993; Sckarlicki y Latham, 1996; Kim y Manbourgne, 1991, 1996; Moorman, Blakely y Niehoff 1998 y Masterson et al. 2000).

Mientras la justicia distributiva explica la satisfacción, la procedimental (Thibaut y Walker, 1975) explica variables como el compromiso, los CCO y la intención de permanencia en la organización (Lind y Tyler, 1988; Greenberg, 1990; Folger y Konovsky, 1989; Kim y Manborgne, 1991 y 1996; McFarlin y Sweeney, 1992 y Sweeney y McFarlin 1993; Flood et al., 2001).

3.2.2. Justicias procedimental e interaccional. Entendemos por justicia procedimental la que caracteriza los procesos establecidos por la organización a la hora de resolver conflictos y repartir beneficios o cargas. Por su parte, la interaccional (Bies y Moag, 1986) refleja el grado en que los empleados reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de la organización (o de sus dirigentes).

Sin embargo, la diferencia entre la justicia procedimental y la interaccional no está tan clara para los investigadores. Mientras que en algunos trabajos emergen como componentes distintos en el campo perceptivo de las personas (Rego, 2000); en otros, ejercen diferentes efectos sobre diferentes actitudes y comportamientos como los **CCO** (Moorman, 1991; Niehoff y Moorman, 1993); y, en algunos casos que investigan los efectos comparativos de cada una de ellas, Skarlicki y Folger (1997) obtuvieron que las dos actúan de forma recíproca en la producción de efectos.

Algunos autores han propuesto, a su vez, delimitar una frontera que distinga, dentro de la justicia interaccional, entre justicia interpersonal y justicia informacional (Greenberg, 1993; Cropanzano y Greenberg, 1997 y Rego, 2000), siendo esta última el grado en el que las personas perciben que están recibiendo la adecuada y necesaria información para la realización eficiente de sus tareas.

A tenor de la diferencia expuesta, la justicia interpersonal tiene influencia sobre el grado de aceptación de las decisiones (Greenberg, 1993); mientras que la informacional mitiga las reacciones negativas de los individuos a las percepciones de injusticia o a los resultados desfavorables.

La relación entre las percepciones de justicia y los **CCO** han sido demostradas en numerosas ocasiones (Organ y Paine, 1999; Greenberg y Lind, 2000; Podsakoff et al., 2000). En un mayor nivel de concreción, existen estudios como el de Rego e Ingelmo (2002) que demuestran que tan solo la justicia interpersonal explica los comportamientos de ciudadanía.

Además, se ha puesto de manifiesto, tanto teórica como empíricamente, el papel moderador de las percepciones de justicia entre confianza y **CCO** (Lo y Aryee, 2003).

3.3. CONFIANZA.

No me fío de la rosa de papel, tantas veces que la hice yo con mis manos.
Ni me fío de la otra rosa verdadera, hija del sol y sazón, la prometida del viento.
De ti que nunca te hice, de ti que nunca te hicieron, de ti me fío, redondo seguro azar.

Pedro Salinas "Seguro azar" (1929)

3.3.1. Definición. La **Confianza** es el estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás (Rousseau et al., 1998). Su estudio se ha revelado crucial en el entendimiento de las RRLL en un contexto de intercambio social (Blau, 1964).

3.3.2. Investigaciones. En el año 1996, Robinson reconoce la precaria situación de los avances obtenidos en la explicación de la aparente prevalencia de la percepción de "ruptura" del **CP**, aun cuando numerosos estudios anteriores habían constatado su elevada incidencia (Robinson y Rousseau, 1994) así como demostrado también las consecuencias negativas de la misma (Robinson, Kratz y Rousseau, 1994; Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 1995).

Para esta autora se hace necesario el desarrollo en la comprensión del fenómeno y para ello reclama el posible papel que juega la "confianza" en dicha percepción de "ruptura", reconociendo que esta idea aparece en estudios anteriores pero sin ningún tipo de profundización teórica ni empírica.

Las principales conclusiones alcanzadas por ella son, por un lado, la demostración de la confianza como causa de las percepciones de "ruptura" que justifica en la capacidad de las personas para buscar información consistente con sus creencias y actitudes e ignorar u obviar aquellas informaciones que no lo son; y, por otro, el papel mediador de la confianza entre la percepción de "ruptura" y ciertos resultados laborales, entre los que destacamos los **CCO**, siendo este estudio el origen de las posteriores investigaciones llevadas a cabo sobre confianza y que amplían las conclusiones anteriores (Turnley y Feldman, 2000; Robinson y Morrison, 2000; Martínez, 2003; Lo y Aryee, 2003; Topa, Palací y Morales, 2004).

Aun cuando Robinson (1996) identifica la confianza como causa única de la "ruptura" del **CP**, investigaciones posteriores han añadido otras variables, de carácter individual (Ho, Weingart y Rousseau, 2004; Kickul y Lester, 2001; Raja, Johns y Ntalianis, 2004 y Restubog, Bordia y Tang, 2007) y de carácter situacional (Kickul, Lester y Finkl, 2002; Lo y Aryee, 2003)

Con respecto a la relación mediadora de la confianza entre "ruptura" del **CP** y **CCO**, Turnley y Feldman (2000) añadirán la mediación parcial en dicha relación de las expectativas no conocidas y la satisfacción laboral.

Topa, Palací y Morales 2004, corroboran la conclusión de Robinson teniendo en cuenta una muestra relacionada con los empleados públicos (lo que lo hace más significativo ya que debemos entender que aunque pudiera suponerse que no hay motivos de desacuerdo entre los empleados públicos y su empleador sí encontramos que éstos perciben que algunas de las promesas que se les hicieran no han sido cumplidas).

Yendo más allá, para algunos autores, la confianza se constituye en un elemento esencial de las relaciones laborales ya que sin la misma las personas no podrían trabajar juntas, salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan y Shamian, 2001).

Otras investigaciones han tratado de analizar las consecuencias de la confianza a partir de la consideración multinivel de la misma, distinguiendo entre confianza organizacional y confianza en el líder. Las conclusiones aportadas por los estudios llevados a cabo dentro de este campo de investigación apuntan que la confianza en el líder tiene una relación significativa sobre los **CCO** pero la relación entre dichos comportamientos y la confianza organizacional es casi inexistente (Dirks y Ferrin, 2002).

Esta relación entre la confianza en el líder y el desarrollo de **CCO** ha abierto una interesante línea de investigación sobre el "liderazgo auténtico" (Avolio et al., 2004; Luthans y Avolio, 2003; May et al., 2003) y su influencia en el despliegue de ciertos comportamientos y actitudes por parte de sus "auténticos seguidores".

4. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

Cuando la última palabra expiró de sus labios y, se sentó,
recibiendo las felicitaciones y los aplausos de las tribunas,
el siglo décimo octavo había concluido.
El reloj de la Historia señaló con campanada,
no por todos oída, su última hora y realizándose en España
una de las más principales dobleces del tiempo.

Benito Pérez Galdós "Cádiz" (1805)

Al revisar la literatura científica con respecto a la formación y desarrollo del **CP** podemos destacar de manera cronológica tres modelos: el de Shore y Tetrick (1994), en el que el contrato se forma a partir del resultado de relaciones dinámicas entre empleado y empleador; el propuesto por Rousseau (1995), que entiende la formación del mismo como el resultado del procesamiento de la información disponible que tiene cada persona y que integra en un modelo mental que le permite entender las promesas/obligaciones tácitas de la relación laboral; y, por último, y derivado del anterior, el modelo diseñado por Sparrow (1996) en el que se van a añadir ciertos factores culturales.

En los tres casos, los autores reconocen dos grandes grupos de agentes influyentes en la formación y desarrollo de los contratos psicológicos: los de carácter individual/personal (factores cognitivos, predisposiciones y actitudes) y, otros, procedentes del entorno a los que se denominan contextuales, organizacionales o ambientales, aunque con diferente valoración para cada caso.

También en los tres modelos, los autores van a coincidir en significar el **CP** como esquema mental que facilita a la persona interpretar la totalidad de la información que recibe de su realidad organizacional; las citas que aportamos a continuación son bien elocuentes:

"Los esquemas se crean a partir de la experiencia y sirven para organizar dicha experiencia de forma significativa, de este modo hacen posible que los individuos manejen la ambigüedad y las organizaciones predigan sus comportamientos" (Sparrow, 1996: pág. 485).

"De este modo, los contratos psicológicos representan esquemas relacionados con las obligaciones mutuas entre el individuo y su empleador, el cual puede ser bastante sencillo en el momento de la entrada a la organización pero resulta cada vez más complejo con la experiencia. Como esquema, los contratos psicológicos proporcionan al empleado de orden y continuidad en una relación laboral compleja, teniendo en cuenta su condición predecible y el control" (Shore y Tetrick, 1994: 94-95).

Rousseau, por su parte, entiende el **CP** como uno de los posibles contratos basados en promesas y, como tal, aun cuando tiene su propio marco interpretativo, supone un modelo mental o imagen.

La última gran coincidencia entre estos modelos será el hecho de su peculiaridad, viéndose como una cuestión singular a cada persona; así, Sparrow (1966: pág. 485) habla de que "*en cada mente hay un mundo diferente*"; por su parte, Rousseau (1995: pág. 27) entiende que "*dos personas en un mismo contexto pueden tener diferentes contratos psicológicos*"; y, finalmente, Shore y Tetrick (1994) se preguntan por qué el proceso de constitución del mismo lleva a la existencia de múltiples contratos.

Antes de pasar a la descripción formal de cada uno de estos modelos, facilitamos las premisas básicas de las que parte esta concepción en torno a dos hitos: el del propio surgimiento del contrato y el de su posterior desarrollo y mantenimiento.

Según Rousseau y Schalk (2000), sabemos que los contratos psicológicos no nacen de manera espontánea con el inicio de la relación, sino que su existencia va a depender de la posibilidad de elegir libremente la vinculación o no a una organización y poder negociar los términos propuestos antes y durante la relación.

Además sabemos, según la doctrina al respecto, que podemos identificar dos momentos en relación al surgimiento del mismo: uno que coincide con la vinculación real y administrativa entre empleado y empleador (Rousseau y Greller, 1994); y, el otro anterior, que se da durante las tareas propias de la búsqueda de empleo; es decir, cuando el futuro trabajador se documenta sobre la empresa para la selección de aquellas que reú-

nen ciertas características (p. ej., estabilidad, promoción profesional, salarios, entre otros) y/o cuando inicia los procesos de selección de personal (Miller Jablin, 1991; Morrison, 1993a, 1993b; Morison y Vancouver, 2000; Shore y Tetrick, 1994 y Rousseau, 1995).

Estos primeros argumentos con respecto a su generación y desarrollo han de ser tenidos en cuenta con especial interés por parte de las organizaciones, dadas las importantes repercusiones que van a tener en el correcto "ensamble" de la persona en la empresa. Pensemos, a título ilustrativo, en las posibles interpretaciones que pueden derivarse de las informaciones contenidas en las páginas corporativas de las organizaciones, la posición de liderazgo o no que se tenga en el mercado en el que se inscribe la actividad de la misma y/o la comunicación de aspectos relacionados con la "responsabilidad social corporativa".

Con respecto al desarrollo del **CP**, tenemos que entenderlo más allá de la fase de socialización anticipatoria (Alcover de la Hera, 2002), en contra de lo que reconocen Dunahee y Wangler (1974) y Nelson y colaboradores (Nelson, 1990; Nelson, Quick y Joplin, 1991). Y hacerlo como un proceso que se extiende a lo largo de toda la relación laboral de manera ágil, en una dinámica de ida y vuelta que la persona equilibra y de cuyo resultado se derivan ciertas consecuencias actitudinales, emocionales y relacionadas con el comportamiento.

En este sentido, el modelo de Rousseau será el más completo ya que incluye hasta las posibles últimas consecuencias, entre las que desatacamos su "ruptura", transformaciones o, incluso, la generación de un nuevo **CP**.

4.1. MODELO DE ROUSSEAU (1995).

Comenzaremos con este modelo, ya que, no siendo el primero en exponerse, sí es el más completo, tal y como acabamos de comentar. En su obra "***Psychological contracts in Organizations: Understanding writen and unwritten agreements***" (1995), esta autora hace un exhaustivo repaso por el hecho contractual que entiende que es confuso o está mal entendido, dado que el recurso al planteamiento legal no es válido en la comprensión de los contratos psicológicos (en contra de posiciones mantenidas por ella misma

con anterioridad, Rousseau y McLean Parks 1993) y, por lo tanto, necesita de "*un nuevo vocabulario*" (Rousseau, 1995: pág 21).

Como demuestra la Psicología Cognitiva, las personas construimos modelos representativos de la realidad que nos sirven en el proceso de entendimiento de la misma. De esta manera, Rousseau (1995) entiende el **CP** como un modelo mental que los trabajadores utilizan como marco de referencia en la interpretación de las promesas tácitas de la organización (primera función que se le reconoce al **CP** según Shore y Tetrick, 1994).

Teniendo en cuenta el modelo propuesto, el **CP** se construye a partir de dos factores: los individuales, entre los que consideramos las características cognitivas, las predisposiciones y actitudes de cada persona; y los externos, que engloban los mensajes formulados y transmitidos por la organización antes y durante el proceso de reclutamiento y selección, y las informaciones del contexto social procedentes de los compañeros, del equipo de trabajo, de ex empleados, de los superiores y de otros agentes organizacionales recibidas cuando el trabajador ya ha sido contratado.

De este modo, son determinantes, como factores individuales, los sesgos cognitivos vinculados a los estilos de procesamiento de la información y los motivos que cada persona asocia con el desarrollo de su carrera profesional. Los sesgos que tienen una mayor repercusión en el **CP** son los de auto-servicio o auto-favorecedores, ya que hacen que el sujeto entienda que ha cumplido perfectamente con su parte del acuerdo y que recuerde aquellos compromisos que ha cumplido con creces o con respecto a los cuales se siente más competente. Por su parte, los motivos actúan como filtros por los que se tamiza la realidad vivida en función de las metas que se pretendan alcanzar por medio del trabajo.

Los factores externos que Rousseau incluye en su modelo son, como hemos adelantado, los mensajes emitidos por las organizaciones y las informaciones de carácter social que se adquieren a partir terceros: Los mensajes son la forma en la que las organizaciones transmiten de forma consciente su naturaleza en busca del

mantenimiento y refuerzo de su compromiso con los empleados. A efectos prácticos, podemos enunciar que se materializan en forma de imagen corporativa, cultura organizacional, prácticas características de la gestión de personal, información (implícita o explícita) en cuanto a estrategias, planes, etc.

A juicio de Rousseau (1995), las informaciones de carácter social, adquiridas a partir de los compañeros de trabajo y/o miembros del equipo del que se forma parte, proporcionan mensajes para la creación del contrato, transmiten una presión social dirigida hacia la conformidad con la interpretación que el grupo otorga a los términos de la relación laboral y, además, configura el modo en que los miembros interpretarán las decisiones y las acciones de la organización.

La presentación que realiza la autora es muy descriptiva y se apoya en un manual completo que, por cuestiones de espacio, no es posible incluir en esta investigación. No obstante ello, hemos analizado el contenido más significativo de cara a la comprensión de los antecedentes del **CP** y de esta manera poder presentar un modelo integrado de formación del referido contrato.

4.2. MODELO DE SHORE Y TETRICK (1994).

Para estos autores, los contratos psicológicos se forman como el resultado de las relaciones dinámicas que el individuo mantiene con otros agentes organizacionales en la búsqueda de aquellas informaciones que sean consistentes con sus metas personales.

Estamos hablando, pues, de un modelo mental que la persona se crea para interpretar la realidad de la empresa en la que trabaja, cuyo deliberado surgimiento es función de las relaciones que mantenga a lo largo de su carrera profesional con diferentes agentes organizacionales y en las que el trabajador trata de localizar aquella información relativa a las metas que la persona pretende alcanzar en la misma.

Obviamente, el proceso va a estar condicionado por una serie de factores que se agrupan, otra vez, en torno al individuo y a la organización:

Desde el punto de vista del individuo, los autores (Shore y Tetrick, 1994) afirman que las personas se plantean ciertas metas individuales relacionadas con el trabajo que van a condicionar la búsqueda de información relevante para el **CP** y, por lo tanto, también, la información que busquen de terceros y la interpretación que le den a la misma a partir de los planteamientos formulados por Ashford y Cummings (1983).

Por parte de la organización, se debe considerar el amplio conjunto de agentes (compañeros, supervisores, reclutadores,...) de cuya relación va a depender, en diferente grado, la formación del mismo.

En este sentido, el modelo reconoce metas propias a la organización en función de las cuales se va a influir en un sentido u otro sobre el **CP.** Debemos observar que, aun cuando el modelo propuesto por Rousseau reconoce factores externos, sin embargo, lo hace en término de mensajes e informaciones; mientras que este modelo se centra en las metas que a su vez se haya propuesto la organización en términos de tipo de relación pretendida y acorde a la naturaleza de su negocio, formalización de la misma en una variedad de diferentes tipos de contratos, conductas acordes a la cultura organizacional,...

Este modelo ha recibido críticas porque, aun considerando la perspectiva de la empresa, "*adolece de un excesivo sesgo cognitivo-individualista que impide una profunda comprensión de los procesos interactivos implícitos en estos procesos*" (Alcover de la Hera, 2002: pág. 95). Pero resulta muy interesante la inclusión de las metas organizacionales ya que introducen la posible tenencia de su CP por parte de las empresas.

4.3. MODELO DE SPARROW (1996).

Como ya hemos anticipado, es una variante ampliada del de Rousseau (1995) en el que se van a considerar como elementos decisivos en el desarrollo del **CP** ciertos factores sociales, relacionados con el contexto cultural del país en el que nos encontremos y de las políticas y prácticas asociadas a la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Tenemos que remarcar que la revisión y propuesta de modelo de formación y desarrollo del **CP** está enmarcada en el estudio de las diferencias culturales que se dan en los contratos psicológicos en función del país

europeo que estemos analizando. Así, de la misma manera que en el modelo de Rousseau, el **CP** va a entenderse aquí como un modelo mental que permite a la persona la comprensión de la realidad que le rodea y cuya evolución se entiende como un proceso de comunicación en el que la codificación/decodificación de las informaciones recibidas por la persona depende de factores personales y sociales.

Entre los factores personales que identifica Sparrow (1996), a los que reconoce la función de filtro en el proceso de asimilación de la información percibida, se encuentran ciertas disposiciones individuales tales como los sesgos cognitivos (relacionados con el centro de control y el fatalismo), y, por otro lado, ciertos esquemas motivacionales, entre los que destaca, el significado del trabajo, la búsqueda de seguridad, de logro, de reconocimiento y el de desarrollo.

Por su parte, como factores organizacionales va a resaltar, por un lado, la información social (por ejemplo, los juicios que realizan los superiores acerca de estándares de comportamiento que se consideran mínimos en el cumplimiento de las obligaciones); por otro, los mensajes que de manera no expresa transmiten las organizaciones a través de ciertos eventos, tales como la contratación, la socialización o la promoción; y, por último, la percepción de degradación de la carrera profesional, etcétera.

5. CONSECUENCIAS Y RESULTADOS.

Preciso es, oh diosa, hacer lo que mandáis,
aunque el corazón esté muy irritado.
Proceder así es lo mejor.
Quien a los dioses obedece
es por ellos muy atendido.

Homero "La Ilíada" (s. VIII a.C.)

Los textos de referencia que siempre suelen considerarse a la hora de analizar las posibles consecuencias del contrato psicológico son, por un lado, el artículo de McLean Parks, Kidder y Gallaguer (1998) y, por otro lado, el de Guest (1998, 2004). Veamos, pues, lo que vienen a decirnos:

En el primero, los autores se proponen compaginar dos grandes campos de estudio, en un esfuerzo que califican de "cuadratura del círculo"; a saber, el **CP** y lo que podemos traducir como "contratos laborales secundarios o contingentes" (empleados de empresas de trabajo temporal, consultores externos, trabajadores de subcontratas, por obra y servicio, interinos, fijos-discontinuos, etcétera).

Hasta ese momento, la investigación sobre el **CP** se había centrado en el ***Cumplimiento*** o no del contenido del mismo y había sido contextualizada en el entorno de trabajadores fijos y con responsabilidades directivas. Por su parte, McLean Parks, Kidder y Gallaguer (1998) ofrecen, con su unión, un nuevo enfoque que si bien aporta importantes conclusiones, no dejan de ser puramente teóricas y faltas de investigaciones, tal y como ellos mismos reconocen.

La principal conclusión es que, en función de las características del contrato (medidas en términos de estabilidad, tangibilidad, foco, marco temporal, particularismo, inclusión, formalización y perspectiva), debemos esperar ciertos comportamientos y actitudes. A modo de ejemplo, una de las proposiciones que plantean es que "cuanto más estrecha sea la perspectiva del contrato menor será el desempeño de la persona (incluidas las tareas in rol y extra rol)".

Entre los comportamientos y las actitudes, estos autores apuntan, en primer lugar, la identificación o sentimiento de unidad del empleado con la organización de la que forma parte y el compromiso o apego psicológico hacia la misma; por otro, la confianza en que las acciones de otros agentes organizacionales ayudarán a que el individuo logre satisfacer sus intereses y la conciencia de resultar uno mismo vulnerable a las acciones de otros; en tercer lugar, la percepción de "ruptura/violación" del contrato psicológico, los conflictos de rol o la incompatibilidad entre las expectativas de las diferentes parte implicadas o las expectativas de una persona que desempeña múltiples roles; y, por último las conductas extra-rol, y, más concretamente, las denominadas conductas de ciudadanía organizacional.

Dentro del marco de nuestra investigación, se nos hace necesario revalorizar la relación que existe entre las dos variables que estamos considerando, los **CCO** y el **estado del CP**. Son pocas las referencias que tenemos a la

interacción del **CP** y los **CCO** (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006). Por ejemplo, en el metanálisis de Podsakoff et al. 2000, no se considera el concepto de ***Cumplimiento*** o no del "contrato" como antecedente de ninguno de los **CCO** estudiados aunque, como hemos anticipado en el epígrafe 1. ("Del contenido al estado del contrato psicológico"), sí existen investigaciones que relacionan directamente ambos constructos, aunque de manera genérica, es decir, sin distinguir los posibles efectos diferenciados para cada tipo de **CCO** (Topa, Domínguez y DePolo, 2008).

Según el modelo de **CCO** propuesto por Organ y sus colaboradores (Organ, 1988, 1990b, 1994, 1997b; Organ y Ryan, 1995) son ciertas variables disposicionales (estados afectivos) y ciertas características de personalidad las que predicen este tipo de conductas laborales. Sin embargo, estos mismos autores reconocen la influencia de diversos factores del entorno que median en dicha relación. En este sentido, Organ incluye en su modelo el potencial papel de la percepción de equidad.

Y es, precisamente, el reconocimiento de este papel mediador de la percepción de equidad lo que permite a Alcover (2002) realizar una adaptación del modelo de Organ introduciendo el **CP** como variable mediadora en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizacional.

En este sentido, si acudimos al modelo propuesto por Guest (1998, 2004) observaremos como consecuencia del estado del contrato psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el sentimiento de seguridad, las relaciones laborales, la motivación, los **CCO**, el absentismo y la intención de abandonar.

Guest nos propone un modelo ampliado, en el que no se va a considerar las características del contrato psicológico ni el hecho de que su **contenido** haya sido cumplido o no (superando así enfoques anteriores), sino su estado a partir de los tres elementos configuradores, a saber, ***Justicia***, ***Confianza*** y ***Cumplimiento***.

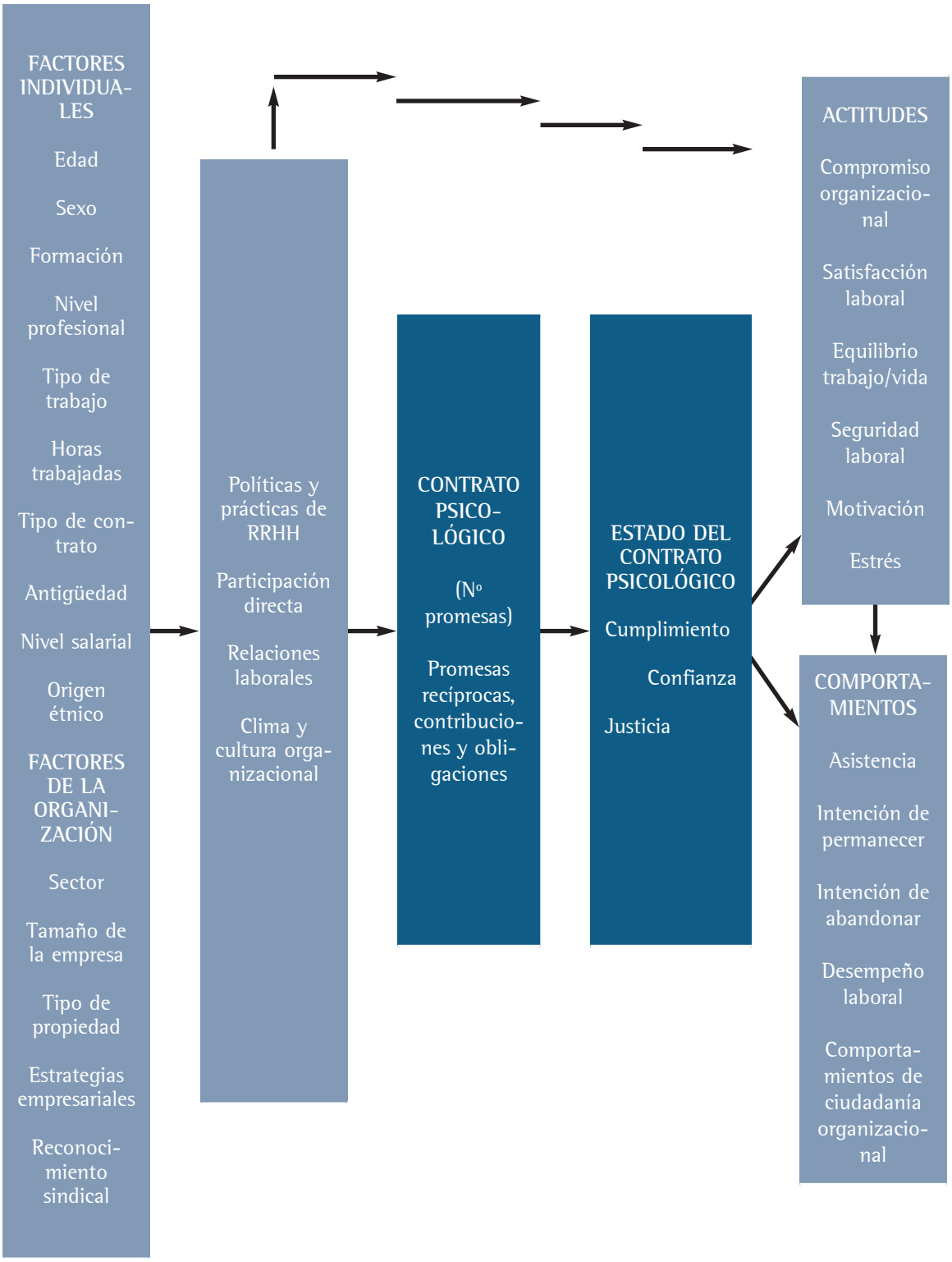


Figura 2. Marco teórico para el empleo del CP en la comprensión de la relaciones laborales según Guest (Adaptado de Guest, 2004: pág. 550).

Desde entonces, y hasta ahora, se ha mantenido la idea de la potente influencia que ejerce el **CP** sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados, bien directa o bien como variable mediadora, sin ningún cuestionamiento al respecto.

6. FUNCIONES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

El objeto del Gobierno es la felicidad de la Nación,
puesto que el fin de toda sociedad política
no es otro que el bienestar de los individuos que la componen.

Art. 13. Constitución de 1812.

Según Anderson y Schalk (1998), es mención obligada en este particular, el artículo de Shore y Tetrick, 1994, "*The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*", en el que se glosan las funciones del **CP** en tres grandes líneas argumentativas; "grosso modo", el contrato psicológico: 1) reduce la incertidumbre; 2) facilita el control y la dirección del comportamiento de los trabajadores; y, 3) fomenta el sentimiento de participación de los empleados en los términos de la relación laboral.

Antes de comenzar la explicación del funcionamiento del contrato psicológico, nos gustaría hacer referencia a la necesaria existencia previa del mismo. Estos autores defienden su existencia en cualquier caso, tal y como se desprende de los resultados alcanzados en diferentes investigaciones (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 1990 y 1996; Rousseau y Anton, 1988; Turnley y Feldman, 1998, 1999 y 2000).

En este sentido, Shore y Tetrick (1994) entienden que los contratos psicológicos se dan necesariamente, con independencia de lo minucioso que el contrato legal pueda llegar a ser ya que, en cualquier caso, resulta muy difícil anticipar todos los aspectos que puedan darse a lo largo de la relación laboral (Rousseau y Mc Lean Parks, 1993; Simon, 1951 y 1991).

Una vez hecha esta aclaración, pasemos a explicar a continuación las funciones que se le reconocen al **CP**. Pero, debemos recalcar que, hasta el momento, no se ha puesto en tela de juicio este planteamiento funcio-

nalista. Sin embargo, en los años que han pasado desde entonces, y habida cuenta de los estudios empíricos que se han desarrollado, podemos añadir otras conclusiones que incluiremos en el subepígrafe 6.4 ("Nuevas aportaciones").

6.1. REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.

Como ya hemos anticipado, el **CP** va a permitir reducir la incertidumbre que caracteriza cualquier tipo de relación interpersonal, entre las que se encuentran las laborales. ¿Quién no se ha planteado al comenzar a trabajar en una empresa, cómo serán los jefes, o qué tipo de problemas se van a tener que enfrentar, o las recompensas que se dan, o si ciertos comportamientos estarán o no mal vistos?

Debemos pensar que en toda relación existen dos partes, en nuestro caso, empleado y empleador cuyas actuaciones van a tener efectos unas sobre las otras; relación en la que, además, el entorno va a añadir un plus de incertidumbre más. Así, el CP, rellenará los posibles "huecos" que necesariamente van a quedar no descritos en los contratos formales reduciendo la posible confusión; o, visto de otro modo, aumentando la predictibilidad de cada situación y el control en diferentes contextos.

Esta consecuencia lógica que emplean Shore y Tetrick, en el artículo que venimos glosando, la justifican en la capacidad del contrato psicológico de generar los esquemas y guiones adecuados para una correcta interpretación de la realidad organizacional y de sus obligaciones mutuas, ayudando en la comprensión y conocimiento previo de las conductas coherentes en dicha relación.

6.2. CONTROL Y DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

Por otro lado, la segunda función que le reconocen a los **CP** es la capacidad de controlar y dirigir el comportamiento de los trabajadores sin la vigilancia de la dirección. Los empleados han interiorizado el control y la supervisión a partir de la creencia del intercambio de compensaciones/contribuciones entre ellos y sus organizaciones. De manera que, el desarrollo de ciertos comportamientos, vendrá apoyado mediante recompensas o castigado por medio de sanciones. Pasándose así del "heterocontrol" al "autocontrol".

6.3. FOMENTO DEL SENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN.

Y, por último, entienden estos autores que el **CP** proporciona a los empleados el sentimiento de ser capaces de influir en su destino en el seno de la organización, ya que son parte de la misma.

Sin embargo, este último razonamiento, teniendo en cuenta las actuales circunstancias que se dan en los mercados laborales (de cambios, en cuanto al contenido y en cuanto a los sujetos implicados), es en opinión de Alcover de la Hera (2002: pág. 123), una "*formulación teórica, restringida a profesionales de élite o cuya calificación resulta deficitaria en el mercado de trabajo y pueden, en consecuencia, negociar en términos de mayor igualdad frente al empleador el contenido de sus contratos*".

6.4. NUEVAS APORTACIONES.

Como hemos mencionado al comienzo del epígrafe, ya han pasado casi dos décadas desde que se expusieran estas tres líneas argumentativas que aún siguen vigentes (Alcover de la Hera, 2002). Sin embargo, podemos añadir otras conclusiones que nos van a ampliar/completar la visión del funcionamiento del contrato psicológico.

6.4.1. Ayuda en las Estrategias de Gestión de RRHH. Desde sus inicios más remotos, uno de los campos de investigación donde más se ha considerado el conocimiento sobre el **CP**, es el de la Gestión de los RRHH. Los avances alcanzados en el campo del **CP**, van a ayudar a la organización en el diseño e implantación de las estrategias relacionadas con los mismos (De Vos, Buyens y Schalk, 2003; Kickul, 2001b; Sonnenberg, Koene y Paauwe, 2011).

De modo que, por un lado, facilitan la gestión de las expectativas generadas en los empleados de nueva incorporación. Recordemos, en esta línea, los estudios de Kotter (1973), Robinson, Kratz y Rousseau (1994) y Thomas y Anderson (1998). Siguiendo esta corriente investigadora, De Vos, Buyens y Schalk (2003) afirman que la formación del **CP** puede entenderse como un proceso de que da sentido a las promesas percibidas a partir de un doble nivel: un proceso de adaptación unilateral que se fundamenta en la experiencia de la per-

sona en su ámbito laboral y un proceso de adaptación basado en la reciprocidad, es decir en la interpretación de las acciones realizadas por la otra parte.

De esta manera, los trabajadores usan sus primeras experiencias dentro de la organización como mecanismo de retroalimentación que les permite posibles cambios en las promesas percibidas tal y como se había demostrado en las primeras aportaciones teóricas en el tema (Rousseau, 1995, 2001; Shore y Tetrick, 1994). Y, además, los empleados tendrán en consideración, a la hora de cambiar sus percepciones, las compensaciones recibidas por la organización de manera dinámica a lo largo de la relación (Rousseau, 1995; Shore y Tetrick, 1994) y de cuyo balance dependerá una serie de actitudes y comportamientos (Conway y Brinner, 2005; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 1995; Turnley et al., 2003), refrendándose, en este sentido, lo que tempranas investigaciones habían resaltado.

Y, por otro lado, otra de las posibles utilidades del **CP** será su capacidad para unir las corrientes organizacional e individual de la Gestión de los RRHH, más concretamente, facilitando el estudio de la repercusión que los esfuerzos particulares tienen en el resultado organizacional (Sonnenberg, Koene y Paauwe, 2011).

La literatura científica al respecto lleva años mostrando argumentos que explican/justifican el impacto que un buen desempeño individual va a tener sobre el resultado alcanzado por el conjunto de la organización y, a su vez, que dicho desempeño individual dependerá de unas adecuadas políticas de personal (Podsakoff et al., 2009).

Sonnenberg et al. (2011) relacionan de manera empírica la relación prevista entre las prácticas de gestión de RRHH con la "violación" del **CP**, obteniendo resultados que corroboran las hipótesis del impacto de las políticas de personal, más allá de variables personales, sobre dicha "violación". Esta evidencia empírica resalta la necesidad de tratarlo como una variable multinivel en la que además de factores individuales habrán de considerarse otros de carácter organizacional.

Además, y también dentro de este apartado dedicado a las políticas de personal, serán importantes las aportaciones del CP en relación a las prácticas de atracción y retención de personal en las empresas de pequeño tama-

ño (Kickul, 2001b). La adecuada gestión del CP por parte de las organizaciones va a permitir conseguir y mantener los recursos humanos en las mejores condiciones laborales de actitud, compromiso y permanencia.

6.4.2. Promoción/Inhibición de Comportamientos Positivos/Negativos. Estas nuevas conclusiones completan los argumentos de control y dirección de los comportamientos y de fomento de la participación facilitados por Shore y Tetrick (1994). En las últimas décadas se van a producir importantes resultados sobre la posible inhibición de comportamientos negativos y la promoción de aquellos otros positivos, gracias a las investigaciones sobre la "ruptura/violación" de los **contratos psicológicos**.

Tenemos constancia de que en los últimos años, se ha aumentado el nivel de comportamientos incívicos en el lugar de trabajo (Pearson et al., 2004). Es lógico pensar que los gestores de RRHH traten de evitar estas conductas ya que se entiende que las mismas afectan de manera negativa al desempeño organizacional (Pearson, Anderson y Wegner, 2001).

El conocimiento que tenemos en cuanto a la capacidad predictiva de la "ruptura" y, más concretamente, de la "violación" del **CP** sobre ciertos comportamientos "anormales" (Kickul 2001a; Kickul et al. 2001; Robinson y Brown 2004; Robinson y Morrison 1995; Robinson y Rousseau 1994; Shore y Tetrick 1994; Turnley y Feldman 1999) puede servir en el planteamiento de estrategias que pretendan evitarlos.

6.4.3. Prevención de Riesgos Laborales. Por último, y teniendo en cuenta esa perspectiva clínica que se le puede dar al concepto (Menniger, 1958), son muy relevantes las conclusiones relacionadas con la posibilidad de riesgos laborales, especialmente aquellas relativas a las condiciones psicosociales del trabajo.

Es bien sabido que el trabajo puede generar importantes efectos negativos en la salud de las personas en caso de una inadecuada gestión del lugar de trabajo y de sus condiciones más significativas. Si bien, tradicionalmente, se han tenido especial atención a riesgos de carácter ambiental, higiénicos y de seguridad, en los últimos años, y teniendo en cuenta los cambios habidos en el tipo de trabajo que se oferta, ha aumen-

tado la preocupación e interés por las posibles consecuencias negativas a nivel psicosocial (Gracia et al., 2006).

7. EVALUACIÓN Y MEDIDA.

"El Índice de Desarrollo Humano es
la raíz cúbica del producto de los índices de
esperanza de vida, educación e ingresos".

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

A tenor de lo expuesto hasta ahora, y teniendo en cuenta las investigaciones que se han desarrollado en las últimas décadas, podemos decir que existen tres posibles métodos de evaluación y medida del **CP** (Rousseau y Tijoriwala, 1998; Alcover de la Hera, 2002), a saber: el primero, en el que se trabajan los posibles contenidos del contrato, es decir, explican de qué se compone el mismo; el segundo, que pretende el estudio de las características definitorias de los contratos para, a partir de ellas, poder hacer clasificaciones de los mismos que permitan el estudio entre personas y contextos (McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998; McLean Parks y Van Dyne, 1995; Rousseau y McLean Parks, 1993); y, el último, en la que se estudian las consecuencias del cumplimiento o no de los contenidos del contrato.

Tradicionalmente se han reconocido estos tres sistemas de trabajo; aunque nos preguntamos hasta qué punto se puede considerar la existencia o no de una cuarta perspectiva, en la que se plantee una visión dinámica del constructo a partir del análisis del estado y de sus tres elementos constitutivos (Guest et al., 1996; Guest, 1998; Guest y Conway, 2002).

7.1. MÉTODOS ORIENTADOS HACIA EL CONTENIDO.

Este enfoque pretende resolver qué es lo que incorporan las personas como términos específicos en su clausulado particular, tal vez sean obligaciones, o promesas, o débitos e, incluso, expectativas,.... Para ello se han empleado técnicas cualitativas (entrevistas semiestructuradas o no estructuradas, grupos de discusión y técnica de los incidentes críticos); pero se han utilizado preferentemente, cuantitativas (Conway y Brinner, 2005).

Dependiendo del estudio se consideran, además, tanto la perspectiva del empleado como la del empleador y con una visión del contrato, bien general o bien específico, con respecto a un determinado elemento.

Han sido varios los instrumentos cuantitativos que se han elaborado a partir de esta visión (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Hutton y Cummings, 1997 y Millward y Hopkins, 1998). Aunque, como ya hemos anticipado, otros autores han preferido el empleo de técnicas cualitativas que, además, nos van a facilitar el enfoque multinivel, permitiendo que tanto trabajadores como organización expresen su propio **contenido** (Winter y Jackson, 2006).

Aun cuando todavía hoy queda mucho por saber en esta línea de investigación, sus conclusiones han servido de apoyo al resto de los métodos, ya que todos parten del necesario conocimiento de lo que constituye el contrato psicológico para poder, a su vez, determinar los atributos que lo definen o el hecho de que se cumplan o no.

En la actualidad, aunque no podemos hablar de un instrumento estandarizado único, existe un importante consenso en cuanto a aquello que seguro se reconoce como obligaciones debidas del empleador al empleado y viceversa (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002).

A modo de ejemplo, exponemos algunos de los ítems considerados (Alcover, 2002; Thomas y Anderson, 1998): estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso (promoción y desarrollo de la carrera), representación clara de las tareas, retroalimentación, reconocimiento público, etc.

7.2. MÉTODOS ORIENTADOS HACIA EL CARÁCTER.

A partir del estudio de ciertos rasgos, los investigadores pretenden agrupar en bloques compactos los diferentes tipos de contratos que existen y, a partir de su conocimiento, predecir los resultados que puedan serles propios. Esta es la principal premisa que justifica este campo de actuación.

Las actuaciones laborales de los trabajadores dependerán del tipo de contrato que hubieran construido y, ahí, es donde radica la importancia de poder determinar dichas cualidades: permitir el empleo del **CP** de una

manera integral y única con independencia de la persona, organización o país que se esté considerando (Rousseau y Schalk, 2000).

Teniendo en cuenta esta visión, parece muy interesante conocer cuáles van a ser las condiciones que definen los contratos que nos permitan la realización de clasificaciones útiles de cara a la predicción de comportamientos y, así, de esta manera, las organizaciones disponen de herramientas muy útiles a la hora de sus planificaciones estratégicas.

7.2.1. Transaccionales vs Relacionales. En un primer momento, muchos teóricos del **CP** (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Robinson y Rousseau 1994; Rousseau, 1995) entienden que la posible relación entre empresario y trabajador va a estar construida sobre el plazo temporal que se haya establecido en la misma, según el continuo descrito por MacNeil (1985).

Así, van a distinguir entre contratos **transaccionales**, entendidos como relaciones de duración limitada centradas en las condiciones económicas y contratos **relacionales** que persiguen el establecimiento de un compromiso y una confianza entre las partes.

Sin embargo, esta distinción va a ser considerada insuficiente al detectarse incongruencias con respecto a determinadas condiciones del puesto de trabajo. Así, Arnold (1996) pone de manifiesto como ciertos elementos de la "experiencia laboral" no son fácilmente clasificables a partir de dicha agrupación. En concreto, estos autores emplean de ejemplo la "formación" que ha saturado en uno u otro extremo del continuo en diferentes investigaciones. Siendo un elemento transaccional en Rousseau (1990), mientras que en Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) tiene la consideración de relacional.

7.2.2. Matriz 2x2 de Rousseau y Wade-Benzoni (1994). En el año 1994, y en el convencimiento de que las prácticas de gestión de recursos humanos determinaban la naturaleza de los contratos psicológicos entre organizaciones y sus empleados, Rousseau y Wade-Benzoni plantean la necesidad de

aumentar los criterios definitorios de los **CP** teniendo en cuenta la naturaleza dinámica de las RRLL contemporáneas.

De esta manera, mantienen la consideración del plazo temporal (es decir, la duración de la relación laboral) al que añaden otro relacionado con los términos del desempeño (haciendo referencia a la exactitud o no con la que los requerimientos de la tarea estén más o menos especificados).

De la interacción de ambas características se obtiene una matriz 2x2 con un total de cuatro tipos de contratos psicológicos: transaccionales, transitorios, equilibrados y relacionales.

	Específico	Débil
Plazo temporal corto	Transaccional	De transición (no garantizado)
Plazo temporal largo	Equilibrado	Relacional

Figura 3. Clasificación de los contratos psicológicos en función del plazo temporal y de los requisitos de rendimiento (Adaptado de Rousseau y Wade Benzoni, 1994).

La inclusión de este criterio se justifica en la pretendida y deseable capacidad de la gestión de los RRHH de predecir o anticiparse a las futuras necesidades que el entorno plantee. Cuanto más competitivo sea el entorno en el que se encuentra la empresa, mayor será la necesidad de fijar con exactitud los criterios de desempeño laboral. Si, por el contrario, el entorno no es competitivo o bien la empresa no se ha planteado una estrategia, no será tan interesante la determinación de tales criterios.

Sin embargo, nos parece interesante repetir las palabras de los propios autores: "*Aunque estos cuatro tipos no representan el universo de los contratos, nosotros encontramos que las más modernas organizaciones tienen uno o más variantes de los mismos*" (Rousseau y Wade Benzoni, 1994: pág. 468). Esta intuición ha quedado demostrada en el estudio internacional que realizan Rousseau y Schalk (2000) en el que esta taxonomía no coincide con los resultados obtenidos para países como Japón, Israel o Bélgica.

7.2.3. La solución de seis grupos (Janssens, Sels y Van Der Brande, 2003; Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004). Hasta la fecha, esta solución constituye el esfuerzo más completo que se ha realizado desde esta metodología de valoración y medición del **CP**. Estos autores parten de las características definitorias de los contratos según el continuo contractual propuesto por MacNeil (1985) a las que le añaden otras dos dimensiones; a saber, la simetría del intercambio y la forma de regulación del contrato (Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004).

A partir de una muestra de trabajadores belgas en la que participan todo tipo de perfiles, estos autores construyen, mediante el método de Ward, una tipología de seis tipos de contratos (**fuerte**, **de lealtad**, **de inversión**, **instrumental**, **débil** e **independiente**) que vienen caracterizados por las diferentes dimensiones del **CP** establecido entre empleado y empleador, los resultados laborales propios de los miembros del grupo considerado en términos de compromiso afectivo y empleabilidad y las características sociodemográficas de sus miembros.

7.3. MÉTODOS ORIENTADOS HACIA LA EVALUACIÓN.

En este campo, tal y como hemos adelantado, preguntaremos a los sujetos por su experiencia presente con relación al cumplimiento o no de las pretendidas obligaciones de la organización hacia la persona.

Es importante destacar que en este ámbito han predominado las investigaciones de carácter negativo; es decir, aquellas que analizan las consecuencias de una "ruptura/violación" del mismo más que de los posibles efectos de su cumplimiento (Conway, Guest y Trenberth, 2011). En este sentido, ya hemos comentado que la "ruptura/violación" del contrato está positivamente relacionada con la "intención de abandonar", el "absentismo", el "cinismo" y el "desempeño de la tarea"; y, negativamente, con la "satisfacción laboral", el "compromiso organizacional" y los **CCO**.

Existen tres formas de medir la "ruptura" del **CP** (Zhao, et al. 2007): como una medida compuesta (Robinson y Morrison, 1995; Robinson, 1996), como una medida global (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Robinson

y Rousseau, 1994) o bien, como una medida ponderada (Thompson y Heron, 2005; Turnely y Feldman, 1999). En el primer caso, se pregunta sobre el cumplimiento o no de diferentes ítems del contrato (sueldo, formación, seguridad laboral,...); mientras que, en el segundo, se plantea la pregunta directa sobre si la organización ha cumplido o no (y en qué medida) con sus obligaciones sin referencia directa a ningún aspecto concreto del contenido. El tercer método, es parecido al primero ya que, nuevamente, se van a tener en consideración los diferentes ítems que componen el contrato, pero pidiendo a la persona que, además, determine de manera jerárquica su importancia para obtener una media ponderada en la que tienen mayor peso aquellos ítems más importantes para cada individuo.

En este marco, los métodos más empleados han sido el de la medida compuesta y el de la medida global. De hecho, son muy pocos los estudios que han empleado la media ponderada, lo que llega a impedir su inclusión en el metanálisis de Zhao et al. (2007).

La principal crítica que recibe el método de la medida compuesta es que no sabemos "a priori" hasta qué punto una persona reconoce alguna cuestión como obligatoria. De esta manera, si una persona responde que su empleador ha cumplido con sus obligaciones con respecto a un ítem determinado, esto puede tener dos posibles significados; el primero, es que la persona no reconozca la cuestión como una obligación y, por lo tanto, se entienda cumplida; o, bien, la cuestión realmente era reconocida como una obligación y ha sido efectivamente cumplida (Coyle-Saphiro y Kessler, 2000).

Otra crítica (Zhao et al., 2007) es que no seamos capaces de identificar la totalidad de variables que componen el clausulado del contrato, por lo que no se esté representando de manera fiel la realidad del sujeto (sobre todo esta valoración se hace más relevante para el caso de contratos temporales o relaciones laborales complejas).

Si tenemos en cuenta los resultados alcanzados en el metanálisis referido, que compara la bondad de uno u otro método (ya hemos comentado que el de la media ponderada ha sido empleado en pocas ocasiones), se concluye que las medidas son más o menos apropiadas en función del resultado que se esté analizando. De

esta manera, las de carácter global correlacionan con la "violación", la "satisfacción laboral", el "compromiso organizacional" y los **CCO**. Por su parte, las medidas completas, lo harán con la "intención de abandonar" la empresa y el "desempeño del rol".

7.4. CONCLUSIONES (UTILIDADES Y CRÍTICAS DE CADA MÉTODO).

Como conclusión general, tenemos que matizar que la perspectiva menos empleada ha sido la centrada en el estudio de las características (Lee, Tinsley y Chen, 2000; Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004); mientras que las otras dos cuentan con un bagaje más amplio (Coyle-Saphiro y Kessler, 2000; Gakovick y Tetrick, 2003; Johnson y O´Leary-Kelly, 2003; Lo y Aryee, 2003; Robinson 1996;; Robinson y Morrison, 1995; Robinson y Rousseau, 1994;Turnley y Feldman, 2000; Turnley et al., 2003; Zhao et al., 2007).

Conway y Brinner (2005) reconocen que, desde que Rousseau y Tijoriwala (1998) reconocieran estas tres formas de medición y el predominio de las orientadas al contenido y a la "ruptura", no ha habido más avance, por lo que seguimos sin contar con un instrumento consensuado y único para dichas variables.

En el caso del **contenido**, existen listas más o menos estandarizadas que los investigadores emplean de manera arbitraria según los intereses de su estudio creando, así, cierta confusión.

La perspectiva centrada en las características reconoce sus propias limitaciones al entender que no es posible dar una clasificación cerrada que incorpore la variedad de situaciones que pueden darse en los contratos psicológicos, además de encontrar dificultades en fijar una taxonomía. Sin embargo, la escala propuesta por el grupo de investigación belga cuenta con un importante respaldo psicométrico, aunque estaría necesitada de muestras representativas de otras naciones y la reconsideración de ciertas dimensiones (Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004).

Por último, la visión enfocada hacia el ***Cumplimiento*** o no discrepa en cuanto a la metodología de medición más idónea (Zhao et al., 2007). También se cuenta con instrumentos de medida tanto para el cumplimiento (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994) cuanto para la ruptura (Robinson y Morrison, 2000).

No obstante lo dicho, la literatura científica ha crecido y seguirá haciéndolo a partir de los progresos que se den en los tres campos metodológicos, aunque entendemos que otra cuarta vía es posible a partir del estudio del estado del contrato psicológico, ya que, como la propia Rousseau (1995) reconoce, éste tiene una naturaleza dinámica y sufre variaciones a lo largo del tiempo que entendemos se harán visibles mediante esta alternativa.

7.5. ¿QUÉ PASA CON EL ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO?

Una de las líneas de investigación que ha abierto el estudio de la "ruptura" del **CP**, ha sido la necesidad de considerar ciertas variables mediadoras y moderadoras en su efecto sobre los resultados laborales.

Aun cuando sabemos por la literatura que la "ruptura/violación" del **CP** tiene un poder determinante sobre actitudes y, por ende, sobre los comportamientos laborales, dicha relación no es directa e inequívoca sino que está mediada por la confianza (Topa, Palací y Morales, 2004) y moderada por la justicia (Lo y Aryee, 2003).

En España, la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ha sido especialmente activa en la consideración de la variable del estado del contrato psicológico (Estreder et al., 2004; Estreder et al., 2006; Gracia, Peiró y Mañas, 2007, Gracia et al., 2006). Pero como ellos mismos han puesto de manifiesto (Gracia et al., 2006), permanece sin explorar la validez de constructo del estado del contrato psicológico y por tanto, en qué medida estamos ante un único constructo con tres dimensiones, tal y como es planteado por Guest y colaboradores (Guest, 1998, Guest, 2004 y Guest y Conway, 2002), o ante tres constructos distintos. Aunque sí han puesto de manifiesto la validez predictiva del estado del contrato psicológico, e incluso la consistencia interna de la escala que se ha utilizado para su medida.

Por ello, a pesar de la afirmación de Conway y Brinner (2005) sobre la falta de consenso en cuanto al instrumento con el que medir el **CP**, estudios recientes (Freese y Schalk, 2008) afirman la idoneidad del de Fresse y Schalk (1997), el de Rousseau (2000) y el de Psycones (2005); siendo éste último el empleado en esta investigación.



2. Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)

"Somos polvo de estrellas"

Carl Sagan

1. RESEÑA HISTÓRICA.

Por tanto, los soldados son:
Disciplinados, aunque no sintonicen.
Accesibles, aunque no estén a la vista.
Muestran camaradería, aunque no existan beneficios.
Dignos de confianza, aunque carezcan de órdenes.

Sun Tzu "El arte de la guerra" (siglo IV a.C.).

Uno de los tópicos más frecuentes, en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, es el logro de la eficacia organizacional a través de la puesta en valor de los recursos humanos (RRHH). Este campo de estudio se ha hecho especialmente relevante en las últimas décadas gracias a, entre otras razones: 1) la imposibilidad de delimitar formalmente los roles característicos de cada puesto de trabajo (George y Brief, 1992; Katz, 1964); 2) el carácter dinámico de los entornos en los que se mueven las empresas (Van Dyne et al., 2000); y, 3) el surgimiento de una nueva forma de relación laboral (Millward y Brewerton, 2000).

En este contexto, y desde hace ya tiempo, autores procedentes de diferentes disciplinas han intuido una relación directa entre ciertos comportamientos de la masa laboral y dicha eficacia organizacional; de tal manera que una empresa en la que se den comportamientos que van más allá de lo establecido formalmente (en palabras de Bateman y Organ -1983- son "*lubricantes del ambiente*"), alcanzará su mayor potencial y, por ende, los mayores y mejores resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Si profundizamos en dicho axioma, la literatura científica ha reconocido una tipología de los más variados comportamientos que han recibido también las más variadas denominaciones, de manera sintética: 1) Comportamientos de Ciudadanía Organizacional **-CCO-**(Bateman y Organ, 1983; Smith, Organ y Near, 1983; Organ, 1988) también conocido como "Síndrome del buen soldado"; 2) Comportamientos Extra-rol (Van Dyne, Cummins y McLean Parks, 1995); 3) Comportamientos Prosociales Organizacionales (Brief y Motowidlo, 1986); 4) Espontaneidad Organizacional (George y Brief, 1992); 5) Desempeño Contextual (Borman y Motowidlo, 1993, 1997); y, 6) Ciudadanía Cívica (Graham, 1986 y 1991).

Esta variedad de comportamientos identificados es, por un lado, el "talón de Aquiles" del campo teórico que presentamos (son numerosas las críticas que ha recibido el término por su falta de consenso conceptual tal y como analizaremos en el epígrafe 2. "Problemática en su definición") pero, a su vez, también va a proporcionar un importante valor añadido por el elevado nivel de detalle que facilita (Coleman y Borman, 2000).

Las actuaciones de las que hablamos han sido tenidas en consideración por diferentes autores a lo largo de décadas (Barnard, 1938; Katz y Kahn, 1966; Organ, 1977), sin que ninguno de ellos sistematizara su conceptualización; hasta que, en la década de los 80, se propusieran las primeras definiciones (Bateman y Organ, 1983; Brief y Motowidlo, 1986; Smith, Organ y Near, 1983).

Los antecedentes del concepto de **CCO** se remontan al año 1938 cuando Barnard afirma en ***The functions of the executive*** que una condición esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones es la "*disponibilidad de las personas para contribuir con sus esfuerzos al sistema cooperativo*" (Barnard, 1938: pág. 139). Esta idea es contraria a las teorías organizacionales coetáneas que vinieron a denominarse como la "teoría clásica de la dirección", las cuales entendían que los trabajadores de una organización no tenían ni la capacidad ni la disposición para cooperar espontáneamente y que tan sólo una estructura formal y definida a la que se añadiera el control estrecho del trabajador podían llevar a la eficacia de las mismas. Para Barnard, sin embargo, dicha estructura y control no garantizaban el desarrollo de todas las contribuciones necesarias para su buen funcionamiento y la disponibilidad a colaborar es la condición esencial para el mismo.

Esta idea no vuelve a aparecer en la literatura hasta la década de los 60 en la que científicos organizacionales influidos por estudios sobre "comportamientos prosociales" en otras disciplinas (Berkowitz y Daniels, 1963; Campbell, 1965; Gouldner, 1960), incorporan su consideración en entornos laborales. En general, se entiende por comportamiento prosocial aquel que con carácter positivo pretende la mejora o el mantenimiento del bienestar y la integridad de un tercero.

La primera de las aportaciones en el campo organizacional fue la de Katz (1964), quien reconoce los tres patrones comportamentales esenciales en el logro de la eficiencia organizacional que ya hemos comentado. Posteriormente, Katz y Kahn (1966) afirman que cualquier organización en que la cooperación se limitara a las conductas prescritas formalmente fracasaría de forma inevitable.

También en esta obra, Katz y Kahn identifican que los antecedentes motivadores de unas y otras conductas eran también diferentes, de manera que las recompensas que las organizaciones conceden a los empleados por realizar sus tareas con niveles de aprovechamiento por encima de la media no sirven lógicamente para favorecer contribuciones informales y espontáneas. Esta idea se recoge también en la literatura actual sobre la conducta de ciudadanía organizacional y sobre conductas extra-rol en general, ya que una de sus características es que se encuentran al margen del sistema formal de recompensas de la organización.

El arranque definitivo para la sistematización del constructo se debe a la publicación que realiza en 1977 Organ, en la que se plantea la posibilidad de introducir aspectos en la relación que intuitivamente se espera entre satisfacción laboral y productividad. El autor, en un ejercicio de reflexión, cuestiona el binomio satisfacción-productividad cuya evidencia no había sido conseguida demostrar en los estudios realizados en los anteriores 25 años. Se debe recalcar que en dicho escrito nunca se mencionó el concepto de **CCO**.

A partir de este documento, dos investigadores proponen realizar estudios que consigan demostrar las ideas planteadas en el mismo y así tenemos, en el año 1983, los trabajos de Tom Bateman y Ann Smith: En el primero (Bateman y Organ, 1983), los autores intentan testar la relación entre el trabajo y ciertos comportamientos y actitudes. Así, se obtienen resultados que apoyan la relación causal entre ciertos desempeños laborales, ya propuestos en el ensayo de Organ, que se denominan "desempeños cualitativos" en contraposición con los desempeños cuantitativos o productividad.

La idea de contribuciones no cuantificables por parte de los empleados al conjunto de la organización vuelve a aparecer en la profundización que realiza Smith, Organ y Near (1983) sobre las conclusiones propuestas

en el clásico estudio de Hawthorne y el posterior debate que se planteó en "***Management and the Worker***" (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Dicho interés lleva a la investigadora a realizar un estudio (Smith, Organ y Near, 1983) en el que se pregunta a un colectivo de gerentes por aquellos comportamientos que son críticos, porque, a su entender, participan en la eficiencia de la organización pero difíciles de recompensar formalmente.

A partir de estos dos documentos iniciales, se genera todo un debate en el que se ofrecen propuestas alternativas y complementarias en un esfuerzo por delimitar el alcance conceptual del término. Graham (1986, 1991) propone el empleo del marco teórico del concepto de "ciudadanía cívica" facilitado por la filosofía política como base conceptual del término; partiendo de los avances alcanzados en otras disciplinas sobre los comportamientos prosociales, Brief y Motowidlo (1986) proponen la inclusión de los **CCO** en tal categoría; por su parte, George y Brief (1992), retoman el matiz de la espontaneidad inicialmente puesto en escena por Katz (1964), en el convencimiento de que las organizaciones se enfrentan a contextos tan confusos en los que será determinante la capacidad de desarrollar comportamientos de tal naturaleza por parte de sus empleados y cuyo elemento central será el humor; por otro lado, Borman y Motowidlo (1993) desde la perspectiva de la selección de los recursos humanos nos proponen entender el desempeño laboral de cada persona como la suma del desempeño contextual y del desempeño técnico asociado a la tarea; y, por último, Van Dyne, Cummins y McLean Parks, (1995) introducen el concepto de comportamiento extra-rol como criterio definitorio de los mismos.

Desde que el concepto fuera acuñado en la década de los ochenta, el interés por el mismo en sus diferentes acepciones no han dejado de crecer de manera exponencial (Fahr, Zong y Organ, 2004). Tal y como resaltan Podsakoff et al. (2000), llama la atención la variedad de ciencias y disciplinas desde las que se está profundizando el conocimiento sobre los CCO, que van desde la Gestión de los Recursos Humanos (Borman y Motowidlo 1993; Murphy y Shiarella, 1997; Podsakoff, Mackenzie y Hui, 1993), el Marketing (Bettencourt y Brown, 1997; Kelley y Hoffman, 1997; MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; MacKenzie, Podsakoff y Ahearne,

1998; MacKenzie, Podsakoff y Paine, 1998; Netemeyer et al., 1997; Podsakoff y Mackenzie, 1994), la Administración Hospitalaria y de la Salud (Bolon, 1997; Organ 1990b), la Psicología Comunitaria (Burroughs y Eby, 1988), el Derecho Laboral (Capelli y Rogovsky, 1998), la Administración Estratégica (kim y Mauborgne, 1993, 1998), la Administración Internacional (Chen, Hui y Sego, 1998, la Psicología Militar (Deluga, 1995), la Economía (Tomer, 1998) y el Liderazgo (Podsakoff y MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990).

Teniendo en cuenta la condición "indispensable" que se le ha reconocido a estos comportamientos (con independencia de la perspectiva que estemos empleando), en la consecución de la eficacia organizacional, su estudio ha sido muy prolífico y, de manera resumida, podemos decir que en la última década los esfuerzos científicos se han orientado a:

1º) La búsqueda de un marco teórico que sustente este campo de conocimiento (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994; Koster y Sanders, 2006): Aun cuando hay alternativas conceptuales que no han considerado ninguno (tal es el caso del "buen soldado"), otras han propuesto la revisión de modelos conceptuales ya existentes que puedan amoldarse a la idiosincrasia de esta variable;

2º) El establecimiento de una definición consensuada del término que sea lo suficientemente amplia como para incorporar todas aquellas conductas que pudieran tener tal consideración (Morrison y Phelps, 1999);

3º) La profundización en el conocimiento de los antecedentes y las consecuencias de dichos comportamientos (Moon et al., 2008; Gelfand, Erez y Aylan, 2007; Kamdar y Van Dyne, 2007);

4º) La mejora de los instrumentos de medida a emplear (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001). Desde que en 1983 se desarrollara la primera escala de medida (Smith, Organ y Near), a día de hoy no contamos con un instrumento válido y universal para la identificación y valoración de estos comportamientos. Esta cuestión preocupa a Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006) en tal medida que les lleva a hacer una revisión de las mismas y marcar las líneas de trabajo para próximas investigaciones.

5º) La determinación de los posibles aspectos negativos que pudieran estar asociados al desarrollo de

los comportamientos de ciudadanía organizacional (Bolino, Turnley y Niehoff, 2004; Bolino et al., 2010; Vigoda-Gadot, 2006; Vigoda-Gadot, 2007).

6º) La definición de las dimensiones que componen el constructo llegándose incluso a cuestionar su condición multidimensional;

7º) Y, en último lugar, el intento de cohesionar las aportaciones realizadas por cada una de las propuestas presentadas (Coleman y Borman, 2000; LePine, Erez y Johnson, 2002; Hoffman, et al., 2007) en la construcción de un campo teórico cohesionado.

2. PROBLEMÁTICA EN SU DEFINICIÓN.

"Una definición es una frase que significa la esencia de una cosa"

Aristóteles

2.1. DEFINICIÓN ORIGINAL.

Como hemos explicado en la "Introducción", el concepto de **CCO** ha estado presente de manera intuitiva en la literatura científica desde comienzos del siglo XX. Sin embargo, tal y como ha ocurrido con otras variables afines, su sistematización no ha tenido lugar hasta la década de los ochenta.

Podemos decir que el término de **CCO** ha pasado por tres fases hasta su "completa" conceptualización (ver Gráfico 1). Una primera fase embrionaria (1938-1988), que hemos destacado en la "Introducción" y en la que diversos autores manejan el concepto sin tener establecida una definición. Una segunda fase, a la que denominaremos de "descubrimiento y reflexión" (1988-1997) en la que se define esta realidad y se revisan de manera crítica cada uno de los matices de la misma. Y, la última, de consolidación, en la que entienden los autores la necesidad de construir una definición menos restrictiva que agrupe todos los conceptos relacionado con esta realidad.

El principal hito a lo largo de este recorrido es cuando Organ nos descubre el "Síndrome del Buen Soldado" en el año 1988 y define los "Comportamientos de Ciudadanía Organizacional" como aquella "*conducta indi-*

vidual que es discrecional, no directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal, y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización".

Tal y como se desprende de la definición propuesta, son varios los requisitos que deben darse para poder calificar una conducta como tal:

a) Estas conductas han de ser discrecionales, ya que no son un requerimiento forzoso del rol o de la descripción del puesto, ni formar parte de los términos claramente especificados del contrato de empleo del individuo con la organización, sino que es más bien un asunto de elección personal, de manera que su omisión no es entendida de manera punible;

b) Estos comportamientos no están directa o explícitamente reconocidos por el sistema de recompensas formal en la organización. Las personas deben demostrar mínimos de competencias, conocimientos y resultados de forma que se cumplan los términos contenidos en el contrato.

c) Y, además, contribuyen globalmente a la eficacia de la organización.

Debemos explicar que cada uno de estos requisitos ha sido evaluado por diferentes autores, revelando ciertos "problemas" en todos ellos (Gracia, 2001) y llegando incluso a hablarse de una "*definición inadecuada*" (Stone-Romero, Álvarez y Thompson, 2009: pág. 105), incoherente con la naturaleza subyacente del término (Podsakoff et al., 2000; Van Dyne, Cummins y McLean Parks, 1995) o, si se nos permite, mal llevada a la práctica.

A continuación, revisaremos brevemente cada una de las críticas que ha recibido esta versión inicial del concepto de **CCO**. Aunque más adelante, el propio autor de la definición propone una revisión de la misma que permita clarificar la naturaleza del concepto (Organ, 1997a), han sido todavía muchas las investigaciones que se han realizado a partir de la conceptualización inicial.

2.1.1. La discrecionalidad. En primer lugar, el carácter discrecional o voluntario de estos comportamientos ha sido puesto en entredicho, aunque sin resultados concluyentes.

Por un lado, la revisión que se ha realizado de los ítems recogidos en los diferentes cuestionarios de **CCO**, nos revelan que son muchas las veces en las que los mismos no están claramente diferenciados de los in-rol, es decir, que las personas encuestadas consideraban dichos comportamientos como propios de su trabajo (Morrison, 1994; Tepper, Lockhart y Hoober, 2001) y, por ende, evaluables (Pond et al., 97). Además esa frontera poco clara entre comportamientos in-rol y extra-rol se hace más pronunciada para el caso de algunas dimensiones (Werner, 1994; McLean Parks y Kidder, 1994; Organ y Paine, 1999).

Sin embargo, por otro lado, existen evidencias empíricas de que los trabajadores distinguen entre conductas in-rol y extra-rol (Williams, 1988; Williams y Anderson, 1991; Van Dyne y Le Pine, 1994).

También, y con respecto a este carácter discrecional, existen estudios que comprueban cómo esta circunstancia depende del propio evaluador pero sin alcanzar conclusiones definitivas. Así, tenemos investigaciones que confirman la hipótesis de la subjetividad en la comprensión de ciertas conductas como in-rol o extra-rol (Morrison, 1994; Lam, Hui y Law, 1999). Y, por otro lado, existe otra corriente (Van Dyne y Le Pine, 1998) en la que no se encuentran diferencias entre empleados, compañeros y supervisores a la hora de diferenciarlas.

Debemos destacar que la metodología empleada en ambas posturas difiere. Mientras en los dos primeros casos se preguntó directamente a los sujetos de la muestra si consideraban los ítems reconocidos en el instrumento como propios del puesto o no; en el segundo caso, se obtuvo una estructura factorial que tenía ítems de conductas extra-rol y de desempeño in-rol.

Y el planteamiento no es baladí ya que el grado de compromiso de un empleado en un determinado comportamiento puede variar dependiendo de que lo perciba como propio del rol o, por el contrario, como extra-rol; es decir, será fruto de la percepción del individuo sobre sus responsabilidades.

A raíz de lo expuesto, se suscita una nueva controversia, ¿qué hace que las personas perciban algo como propio o no de sus responsabilidades? Para Morrison (1994) a mayor satisfacción y compromi-

so del trabajador, más clara la diferencia entre conductas in-rol y extra-rol y más responsabilidades reconocidas.

En el año 1997, Organ atiende a estas críticas y hace dos planteamientos: por un lado, se pregunta si el problema en cuanto a la separación entre comportamientos in rol o extra rol depende de una inadecuada concepción del propio término de rol; y, por otro lado, decide redefinir los **CCO** y hacerlo en términos de desempeño contextual permitiendo conductas formalmente prescritas (Motowidlo, 2000).

Si retomamos el concepto de rol, podemos decir que es el conjunto de conductas que se esperan de alguien por el mero hecho de ocupar una determinada posición. Dichas conductas dependerán de las características intrínsecas de cada persona, del momento en particular que la misma esté viviendo y de su propia relación con el resto de los miembros del grupo.

Al hilo de lo expuesto, se afirma que los roles están en continua revisión (Graen, 1976) modificándose a lo largo del tiempo y además su construcción es un proceso social (Salanick y Pfeffer, 1978) lo que encaja con esta falta de precisión en la frontera de lo que es propio del puesto a lo que la persona realiza más allá de lo exigido por el mismo.

En resumen, la visión de los **CCO** como in-rol o extra-rol van a depender de una serie de características personales a las que se añade la influencia del contexto en el que se analizan (Coyle-Shapiro , Kessler y Purcell, 2004; Morrison, 1994; Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Recientemente, se ha observado, además, que las organizaciones, animadas por la importancia de estas conductas en sus resultados, han puesto en marcha iniciativas que permitan "forzar" al trabajador al desarrollo de los mismos, obviando su discrecionalidad, en lo que se etiquetado como "comportamientos de ciudadanía obligatorios" (Vigoda-Gadot, 2006; Vigoda-Gadot, 2007).

2.1.2. La posibilidad de la recompensa. El hecho de que los **CCO** "no están directa o explícitamente reconocidos por el sistema de recompensas formal en la organización" no significa que el desarrollo de los mismos no pueda ser recompensado, sino que dicha recompensa no es una obligación contractual de la organización.

Sin embargo, esta definición es poco aclaratoria ya que son pocos los comportamientos cuyo desempeño está recompensado con garantías contractuales (Organ 1997b; Organ y Paine, 1999); aunque sí sabemos que son reconocidos en las evaluaciones de desempeño, mecanismo aún no aclarado por la literatura científica pero por el cual la persona se ve, con cierta probabilidad, recompensada (Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991; Podsakoff y Mackenzie, 1994 y Werner, 1994).

En cualquier caso, la definición de **CCO** ha tenido que ampliarse incluyendo la posibilidad de comportamientos reconocidos o recompensados, tal y como se ha demostrado empíricamente (Allen y Rush, 1998).

2.1.3. Eficacia organizacional. Por su parte, la contribución de los **CCO** a la eficacia organizacional es el matiz que menos discusión ha generado a lo largo de estos años, tal vez por la propia dificultad que entraña su estudio. Sí debemos destacar en esta línea los esfuerzos de Karambayya, 1990; Podsakoff, Ahearne y Mackenzie, 1997; Podsakoff y Mackenzie, 1994; Walz y Niehoff, 1996; Whiting, Podsakoff y Pierce, 2008, entre otros, aun cuando los resultados no hayan sido concluyentes.

De hecho, y en contra de esta premisa, se ha facilitado toda una batería de argumentos que niegan o, al menos, ponen en entredicho, esta capacidad "de sinergia" características de los comportamientos de ciudadanía organizacional. En este particular, Bolino, Turnley y Niehoff (2004) se preguntan si el desarrollo de estos comportamientos no estará relacionado con una mala gestión organizacional, conlleva resultados de peor calidad o de mayor coste, entre otras posibles deficiencias.

2.1.4. Aportaciones actuales. Como consecuencia de todo lo anterior, se ha hecho visible una corriente reflexiva dentro de este campo teórico (Bolino, 1999; Podsakoff et al., 2000), a tenor de la

cual, se esperan avances en el mismo a partir del conocimiento de cómo éstos son percibidos por los propios trabajadores.

Al socaire de lo expuesto, son dos las propuestas más actuales que pretenden arrojar luz en la comprensión de los **CCO**. Joreiman et al. (2006) proponen la referencia al campo conceptual de los "dilemas sociales" (Komorita y Parks, 1994; Messick y Brewer, 1983) y, por su parte Wang et al. (2011), lo hacen al empleo de la Teoría de la Motivación basada en Valores/Identidad (Shamir, 1991 y 1996).

Según Joreiman et al. (2006) esta iniciativa "puede potencialmente eliminar la confusión conceptual que se ha generado alrededor de los **CCO** durante la pasada década y así ayudar en la identificación de nuevos y relevantes predictores de los mismos". Y consiste en entender la implicación en la realización de **CCO** como la forma de resolver un dilema social de "esfuerzo pospuesto". Por tal se entiende, el sacrificio no recompensado en el momento pero que, a largo plazo, tiene consecuencias positivas tanto para el interesado como para terceros.

La propuesta de Wang et al. (2011) supone entender los **CCO** como aquellos comportamientos individuales que permiten a la persona, en "situaciones débiles" (contexto en el que no existen reglas claras sobre las respuestas adecuadas ni sobre sus posibles recompensas), ser consecuente con sus propios valores e identidad. Ambas iniciativas obtienen resultados esclarecedores en cuanto a la naturaleza subyacente de estos comportamientos, aspecto al que se le ha prestado una escasa atención hasta el momento.

2.2. COMPARACIÓN CON CONSTRUCTOS AFINES.

Aún a pesar de las críticas recibidas por el término, debemos hacer hincapié en la importancia que se le otorga al mismo (Gracia 2001), ya que los supervisores valoran las conductas extra-rol porque los ambientes dinámicos no permiten la anticipación o especificación de todas las conductas deseadas de los empleados (Van Dyne y Le Pine, 1998).

Además, la falta de consenso en cuanto a las características definitorias ha dado lugar, como ya se ha comentado, a la construcción de otros constructos afines que han aportado un valor añadido al mismo. Vamos a

realizar una presentación de estos constructos identificando para cada caso la revisión de las características definitorias según las combinaciones que nos proponen los diferentes autores.

Cuando en el año 1992, George y Brief nos hacen la presentación de la "espontaneidad organizacional", realizan un análisis de los conceptos existentes hasta el momento a partir de cuatro criterios definitorios: 1) el efecto sobre la organización (funcional o disfuncional); 2) el hecho de no estar prescrito como rol (discrecional o no); 3) la posibilidad de ser remunerado o no; y, por último, 4) su condición activa o pasiva.

Como hemos analizado anteriormente, Organ (1988) había establecido la delimitación del concepto a partir de tres criterios a los que estos autores añaden el de "activo o pasivo", por el que se entiende que dentro de estos comportamientos se podrán incluir o no aquellos que consisten en, precisamente, no hacer o dejar de hacer en pro de los objetivos de la organización.

Podemos emplear esta clasificación para hacer una comparativa de los seis campos conceptuales propuestos que nos faciliten la comprensión de los mismos y sus posibles interrelaciones.

	Funcional o no para la organización	Discrecionalidad o prescripción del rol	Posibilidad o no de ser remunerado	Activo o pasivo
Ciudadanía Organizacional	Funcional	Ambos	No remunerado	Ambos
Organizacionales Prosociales	Ambos	Ambos	Existe la posibilidad de ser remunerado	Activos
Espontaneidad Organizacional	Funcional	Extra-rol	Existe la posibilidad de ser remunerado	Activos

Adaptado de George y Brief (1992: pág. 313)

Desempeño Contextual	Funcional	Ambos	Existe la posibilidad de ser remunerado	Ambos
Extra Rol	Funcional	Extra-rol	No remunerado.	Ambos
Ciudadanía Cívica	Funcional	Ambos	Ambos	Ambos

Elaboración propia.

Figura 4. Comparación de los **CCO** y otros constructos afines. Fuente: elaboración propia.

Como se comprueba en el debate expuesto en estas líneas, algo que aparentemente debe resultar tan sencillo como facilitar una definición entraña importantes obstáculos, ya que "la esencia" de la realidad que estamos manejando es relativa a la creencia de ser tratado justamente, de entender la relación con la empresa más allá de un contrato formal -bien un contrato psicológico (Rousseau, 1989) o una relación de alianza (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994)-, de ser característico de nuestra personalidad o de la posición que ocupamos en la empresa y/o estar motivada por valores prosociales, organizacionales o de manejo de impresiones (Rioux y Penner, 2001).

3. ANTECEDENTES DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA.

"El éxito es dependiente del esfuerzo"

Sófocles

Como hemos introducido sutilmente en el párrafo anterior, son numerosas las razones que llevan a un empleado al desarrollo de comportamientos "más allá"; así por ejemplo, estar predispuesto a su realización dada una serie de características de personalidad, querer dar una buena impresión a los superiores, entender que es una manera de obtener futuras recompensas por parte de la organización o, simplemente, sentirse satisfechos con el trabajo que se está desarrollando.

La principal pregunta que trata de responder esta investigación es, precisamente, la valoración del **CP** como antecedente de los **CCO**. Rousseau (2001) reconoce que la relación de expectativas mutuas entre empleado y empleador (es decir, el **CP**) no ha conseguido los resultados esperados a la hora de explicar la regulación de las conductas del trabajador. Hui, Lee y Rousseau (2004) toman el relevo en este sentido y estudian esta relación para el caso de una muestra de empleados chinos. Efectivamente, consiguen relacionar de forma directa los contratos transaccionales con todas las dimensiones de **CCO** analizadas, mientras que los contratos relacionales y equilibrados mantienen una relación mediada por el grado de convicción de que un determinado esfuerzo supondrá el resultado esperado (Vroom, 1964). Sin embargo, advierten de la necesidad de tomar estos resultados con precaución para el caso de otras nacionalidades.

Nuestra pretensión es dar un paso más, añadiendo una muestra nacional y además superando la visión estática del **CP** para así, responder a la pregunta "¿en qué medida depende del **estado del contrato psicológico** el hecho por el que los empleados de una determinada organización realicen contribuciones individuales que vayan más allá de las mínimamente exigibles y las cuales, a nivel agregado, se constituyan en el elemento esencial del rendimiento de la misma?".

La mayoría de los estudios relacionados con los **CCO** se han centrado en sus factores antecedentes (Bateman y Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ y Near, 1983; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff y MacKenzie, 1995; Podsakoff, McKenzie y Bommer, 1996; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie y Williams, 1993; O´Really y Chatman, 1986; Organ y Ryan, 1995; Kidder y McLean Parks, 1993; Borman et al., 2001; Van Scootter y Motowidlo, 1996; Organ y McFall, 2004, por citar algunos); es decir, variables que, con independencia de su naturaleza, promueven su puesta en marcha.

De igual modo, en la última década ha habido esfuerzos sintetizadores de las conclusiones alcanzadas en diferentes campos de conocimiento sobre las variables antecedentes de dichas conductas. Así, la literatura científica ha facilitado diferentes criterios de agrupación de las múltiples variables que se han ido estudiando a lo largo de estos últimos treinta años (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006; Podsakoff et al., 2000; Van Dyne, Cummins y McLean Parks, 1995). Nosotros emplearemos el esquema de Podsakoff et al. (2000) por ser el más completo.

3.1. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES.

3.1.1. La Satisfacción Laboral. El antecedente actitudinal que se destaca por excelencia es la Satisfacción Laboral (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006). Por tal, se entiende "la media ponderada de las actitudes hacia los variados aspectos implicados en el trabajo" (Organ, 2006: pág. 66). Así, un trabajador satisfecho será más proclive al despliegue de este tipo de comportamientos. Pero, ¿cómo se ha llegado a esta conclusión? Simplemente, a partir de la negación empírica de la hipótesis lineal de "a más satisfacción, más rendimiento".

Como ya hemos dicho, tradicionalmente se ha partido del convencimiento de que un trabajador satisfecho será más productivo; hipótesis nunca demostrada empíricamente, aunque no falta de investigaciones que lo hayan intentado (Brayfield y Crockett, 1955; Gannon y Noon, 1971; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Katzell y Yankelovich, 1975; Kornhauser y Sharp, 1932; Locke, 1976; Vroom, 1964). Así las cosas, se ha llegado, incluso, a proponer la hipótesis en sentido contrario; es decir, entendiendo que la satisfacción es el resultado, y no la razón, de un trabajador productivo (Cherrington, Reitz y Scott, 1971; Lawler y Porter, 1967).

Aunque Organ (1977) encuentra la reconciliación entre ambas visiones con la incorporación de los **CCO**, sin embargo, otros autores han tratado de demostrar que los resultados incoherentes informados por diversas investigaciones en cuanto a la relación satisfacción-productividad, se deben al papel moderador de la cultura en este binomio (Fahr, Zong y Organ, 2004; Ng,Sorensen y Yim, 2009). Según Organ (1977), si partimos este binomio e introducimos los **CCO** mediando en el mismo, podemos conseguir que se mantengan, siempre según el autor, ambas posturas inicialmente encontradas.

Será esta visión de la relación entre satisfacción y desarrollo de **CCO** la que da valor a estas conductas. Así, los desempeños que realiza una persona en su trabajo van más allá del número de piezas que fabrique o del número de clientes que consiga atender o del número de informes que consiga redactar, ... están también (estos desempeños), en la aportación que la misma realiza al conjunto de la empresa, incluyendo "las contribuciones que sustentan la calidad de la organización, los patrones de cooperación, compromiso, interdependencia y gestos de lo que "nosotros pensamos" es la esencia de la organización" (Organ, Podsakoff y Mackenzie,2006: pág. 70).

Realizado este nuevo planteamiento, la lógica de una mejor relación entre Satisfacción y **CCO** que entre Satisfacción y productividad, se incardina en el campo teórico del intercambio social (Adams, 1965; Blau, 1964; Cropanzano y Mitchell, 2005 y Rousseau y Parks, 1993): Cuando la persona percibe que sus esfuerzos quedan recompensados económica o socioemocionalmente por la organización o sus agentes, en coherencia con el nivel de expectativas individuales, aportará nuevas y mejores contribuciones en búsqueda de otras compensaciones (Meyer y Allen, 1997).

Sin embargo, este origen positivo de los comportamientos extra-rol, que entiende que será un trabajador satisfecho con su trabajo el que desarrolle estas actuaciones "excepcionales", ha sido recientemente puesto en entredicho (Bolino, Turnley y Niehoff, 2004), facilitándose argumentos que pueden explicar dicha consecución por parte de trabajadores no necesariamente satisfechos, pero interesados en facilitar una imagen favorable de cara a las evaluaciones positivas por parte de los superiores, o bien con pretensiones en dejar mal a otros compañeros, o que tratan de esconder otras actuaciones punibles (p. e., acudir a citas personales durante la jornada sin permiso), o bien que busquen evitar las responsabilidades propias de su puesto, entre otras.

Esta segunda visión de los **CCO** nos abre un nuevo abanico de antecedentes que hasta ahora no ha sido cuantificado ya que siempre se ha partido de una naturaleza "vocacional" derivada del origen prosocial del que surgen los mismos y por el que los **CCO** son tradicionalmente entendidos como una conducta socialmente deseable y valorada por los superiores y los gestores de la empresa (Ferris et al., 1995; Smith, Organ y Near, 1983).

En los últimos años han aparecido investigaciones que pretenden demostrar la posible naturaleza "maquiavélica" de los comportamientos de ciudadanía organizacional (Becker y O´Hair, 2007) o que se han cuestionado en qué medida las personas que los ejercen son realmente honestas o más bien forma parte de un teatro con el que lograr proyectar una imagen positiva (Bolino, 1999; Snell y Wong, 2007).

Sin embargo, nos preguntamos en qué medida este "desviado" y espurio origen desvirtúa su existencia, resta méritos a su protagonista o difumina su posible influencia positiva sobre el logro de resultados por parte de la organización o, por el contrario, supone un nuevo comportamiento que no puede tener tal consideración (Dalal, 2005).

3.1.2. Otras características individuales. Otras de las variables manejadas, han sido las características de la personalidad. De esta manera, se entiende que la capacidad de las personas de ser agradables, meticulosas, o de tener una afectividad positiva, las predispone a una orientación "vis a vis" (Organ y Ryan, 1995) hacia compañeros y superiores y al desarrollo de **CCO** (Borman et al., 2001).

Sin embargo, son pocos los estudios que han considerado la relación entre **CCO** y personalidad (Organ y Ryan, 1995; Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006). Y, en general, se comprueba una relación débil entre ambas variables (Organ y Ryan, 1995; Borman et al., 2001; Chiaburu et al., 2011). Para algunos autores, dicha relación es débil al estar mediada por la satisfacción laboral; es decir, que la personalidad está relacionada con los **CCO** en la medida que la misma afecta a la satisfacción laboral.

Esta conclusión no se considera definitiva ya que se han argumentado ciertas deficiencias conceptuales y metodológicas en estudios anteriores (Organ y McFall, 2004). En este orden de cosas, Omar y Uribe (2005) proponen el empleo de las dimensiones de personalidad de Eysenck (1970 y 1991) que resultan ser mejores predictivas de ciertos **CCO**. En concreto, estos autores se centran en los comportamientos de voz (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994) y de ayuda (Van Dyne y LePine, 1998). De forma descriptiva, diremos que los primeros hacen referencia a la manifestación libre de opiniones y la propuesta de cambios en el "*status quo*" con el objetivo del logro de éxitos por parte de la organización; por su parte, los "**CCO** de ayuda", "*se traducen en colaboraciones frente a un problema o una tarea relevante para la organización, tales como orientar a los nuevos compañeros, remplazar a los ausentes, compartir la sobrecarga de trabajo y similares*" (Omar y Uribe, 2005: pág. 158). Como conclusión destacan que la estabilidad emocional emerge como el predictor más fuerte de los "**CCO** de ayuda" y la extraversión como el predictor de los "**CCO** de voz".

En general, sorprende que la relación entre características de personalidad y desarrollo de **CCO** no haya conseguido el apoyo empírico que se esperaba (Penner, Midili y Kegelmeyer, 1997). Gracias a investigaciones procedentes de otros campos de conocimiento, como las teorías de los "dilemas sociales" (Komorita y Parks, 1994; Messick y Brewer, 1983) y de las "redes sociales" (Brass, 1995; Mehra, Kilduff y Brass, 2001), se han añadido, en este sentido, variables disposicionales con buenos resultados en cuanto a su capacidad predictiva sobre éstos.

A modo de ejemplo, ha quedado demostrado que el "automonitoreo" (capacidad individual de controlar activamente el entorno en el que se desenvuelve la persona para adaptar su comportamiento a las necesidades

que detecte) influye sobre los comportamientos "de ayuda interpersonal" y los "de iniciativa individual", no siendo así para el caso de aquellos "dirigidos a la organización" (Blakely, Andrews y Fuller, 2003).

Por otro lado, el "sentimiento de pertenencia" explica varianza adicional en la ejecución de **CCO**, más allá de la que facilitan la "satisfacción laboral" o el "compromiso organizacional" (Van Dyne y Pierce, 2004).

Desde el campo de los "dilemas sociales" se ha demostrado la "capacidad de la empatía" y el "sentido de la responsabilidad" como variables moderadoras del desarrollo de los **comportamientos de ciudadanía organizacional** (Joreiman et al., 2006). Para estos autores la implicación de los trabajadores en este tipo de conductas es entendida como un dilema de desfase entre el momento en el que se ejerce el esfuerzo individual y el momento en el que se deriva la respectiva recompensa (a nivel colectivo). Más concretamente, si la persona es capaz de ponerse en la posición de la empresa y de entender que de sus actuaciones se derivan consecuencias sobre la misma, "comprenderá" más corta la distancia entre su sacrificio actual y las eventuales recompensas futuras para sí y su entorno.

También la Psicología Social ha querido aportar una nueva perspectiva (Penner, Midili y Kegelmeyer, 1997) acerca de las posibles causas de los **CCO**, para los que ha puesto en valor la disposición de las personas a involucrarse en estos comportamientos y su orientación prosocial.

3.1.3. Percepciones de justicia. Dentro de las características individuales destacamos la relación significativa entre la "percepción de justicia" y ciertos **CCO** (Ehrhart, 2004; Fahr, Podsakoff y Organ, 1990; Greenberg y Lind; 2000; Kickul, Lester y Finkl, 2002; Konovsky y Folger, 1991; Organ, 1988; Organ y Paine, 1999; Podsakoff et al., 2000; Rego, 2000; Siqueira, Gomide Jr. y Oliveira, 2002; Tansky, 1993).

La justicia organizacional tiene un fuerte potencial explicativo de ciertas actitudes y comportamientos laborales (Greenberg y Tyler, 1987 y Greenberg, 1990), entre ellos, los **CCO**. Las investigaciones han demostrado consistentemente que las tres dimensiones de justicia están relacionadas, aunque de manera diferentes, con ciertas actitudes y comportamientos laborales (Colquitt, 2001).

El mecanismo de influencia entre ambas variables tiene su explicación en la Teoría del Intercambio Social (Adams, 1965; Blau, 1964; Cropanzano y Mitchell, 2005). En aquellas organizaciones en las que se promueva una "cultura de justicia" (Greenberg, 1988), los empleados entenderán que son adecuadamente compensados en sus esfuerzos, los criterios de decisión que se emplean son justos y se les garantiza un trato de respeto. En estas condiciones, la persona estará dispuesta al desarrollo de "comportamientos más allá".

Si analizamos la literatura científica relacionada con este constructo, de las percepciones de justicia identificadas (de la que hemos hecho un repaso en el apartado 3. "Elementos constitutivos" de la revisión correspondiente al **CP**), la distributiva parece tener un menor potencial explicativo en favor de la justicia procedimental y/o interaccional (Moorman, 1991; Niehoff y Moorman, 1993; Hoffman, Blair, Meriac y Woehr, 2007). Aunque se tiene constancia de que es, más concretamente, la justicia interpersonal la que influye decisivamente sobre este tipo de comportamientos (Rego e Ingelmo, 2002).

3.1.4. La confianza en el líder. En coherencia con lo expuesto en el epígrafe anterior, destacamos también como antecedente la "confianza en el líder". Este particular ha sido objeto de numerosos estudios en relación con varios tipos de **CCO** y dentro del análisis de las percepciones de justicia. Por ello, debemos destacar la evidencia empírica de la relación significativa con todos ellos, a excepción de la virtud cívica (Deluga, 1995; MacKenzie, Podsakoff y Rich, 1999; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996 y Podsakoff et al., 1990).

Sabemos, gracias a las conclusiones de la investigación de Konovsky y Pugh (1994), que la confianza es mediadora de los efectos que la justicia distributiva y procedimental tienen sobre los **CCO**. Siendo, más concretamente, la confianza en el superior la que determina dicha relación (Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Cardona, Lawrence y Bentler, 2004; Moorman, Blakely y Niehoff, 1998).

3.2. FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO.

Todas las características grupales analizadas (retroalimentación en el grupo, nivel de rutina y satisfacción colectiva), se demuestran significativa y positivamente relacionadas con todas las dimensiones de **CCO** planteadas: altruismo, cortesía, conciencia, deportividad y actitud cívica (Podsakoff et al., 2000).

Según Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) también están positivamente relacionadas la retroalimentación y la satisfacción intrínseca; mientras que la tercera, la rutina grupal, lo hace de manera negativa.

Bachrach et al. (2006), en un mayor nivel de concreción, han demostrado que la interdependencia de las tareas responsabilidad del grupo va a mediar la relación de los **CCO** y los desempeños del mismo. De esta manera, cuanto mayor sea la dependencia de las tareas que desarrollan los miembros de un equipo, mayor será el impacto de los **CCO** sobre los rendimientos grupales.

Esta línea de investigación ha llegado más lejos afirmando que unos **CCO** desarrollados en grupos cuyas circunstancias situacionales no los justifican pueden repercutir negativamente en sus resultados (Nielsen et al., 2012), produciendo un efecto inverso al que su naturaleza le confiere.

3.3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

Han sido muchas las características organizacionales que se han incluido en diferentes estudios de los **CCO** como posibles antecedentes, en el convencimiento de que éstos van a depender de ciertas condiciones que se den en el lugar de trabajo y que, a su vez, dependen en exclusiva de las estrategias directivas adoptadas en la misma.

De esta manera, variables tales como la cohesión grupal está relacionada significativa y positivamente con el altruismo, la cortesía, la conciencia, la deportividad y la virtud cívica; las recompensas fuera del alcance del líder lo hacen de forma negativa sobre el altruismo, la cortesía y la conciencia (Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996); y, los apoyos organizacionales percibidos, se relacionan con el altruismo de manera positiva (Podsakoff et al. 2000).

Sin embargo, en no pocas ocasiones hemos encontrado que la prevista relación no ha quedado validada por la evidencia empírica, tal es el caso de los sistemas de formalización organizacional, la flexibilidad/inflexibilidad que se establezca en la misma, los apoyos al personal y la distancia espacial (Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996).

3.4. COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO.

En general podemos afirmar, en consonancia con lo expuesto hasta ahora, que las conductas de los jefes tienen una directa y muy fuerte influencia sobre el desarrollo de **CCO**, hecho que debe hacer reflexionar a las organizaciones a la hora de promocionar o reclutar personal directivo.

¿Pero qué tipos de conductas realiza un líder a lo largo de su jornada? "Grosso modo" podemos afirmar que los comportamientos que realiza el líder se agrupan en dos grandes bloques: los denominados transformacionales, entre los que destacamos, la definición clara de la visión, el hecho de constituirse en un modelo adecuado, la promoción de los objetivos para el equipo, la estimulación intelectual; y los transaccionales, que suponen la administración de recompensas y sanciones (contingentes o no).

En resumen, podemos decir que los comportamientos transformacionales tienen una importante influencia en la puesta en marcha de los **CCO** (Podsakoff et al., 1990) con la mediación de la confianza (MacKenzie et al., 2001; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Podsakoff et al., 1990). Por otro lado, los **CCO** han sido relacionados positivamente con la concesión de recompensas contingentes (MacKenzie et al., 2001; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Podsakoff, Mackenzie y Bommer, 1996; Podsakoff et al., 1990) y, negativamente, con la administración de sanciones no contingentes (Podsakoff et al., 2004 y Podsakoff, Mackenzie y Bommer, 1996).

Añadidas a las anteriores, las teorías del "Intercambio miembro-líder", la de "logro de metas" (Path Goal en inglés) y el "liderazgo como sirviente" (Greenleaf, 1970, 1973, 1997), han identificado otras conductas del líder con una importante influencia sobre los **CCO**.

Desde la perspectiva de la relación del intercambio miembro-líder, a medida que mejore la relación de calidad entre ambos individuos, lo harán también los **CCO** (Deluga, 1998; Hui, Law y Chen, 1999; Setton, Bennett y Liden, 1993; Tansky, 1993; Uhl-Bien y Maslyn, 2003, Wayne y Green, 1993; Wayne, Shore y Liden, 1997; Wayne et al., 2002); aunque se desconoce el mecanismo de funcionamiento de dicha relación (Organ, 2006), debemos destacar el esfuerzo en la búsqueda de posibles variables mediadoras realizado por Podsakoff y MacKenzie (1993).

Si tomamos en consideración los comportamientos definidos por la teoría "Path Goal" (definición del rol, especificación de los procedimientos y de apoyo), sabemos que la definición del rol está relacionada positivamente con el altruismo, la cortesía, la entrega y la deportividad, mientras que los comportamientos de apoyo están directamente relacionadas con todas las dimensiones de **CCO**. Por otro lado, la especificación de los procedimientos no es estadísticamente significativa en los estudios que la consideran.

Los comportamientos de "sirviente" del líder, a pesar de haber sido ampliamente avalados por la literatura científica (Greenleaf y seguidores), no han contado con esfuerzos investigadores a la altura de lo esperado. Así, tan sólo Ehrhart (2004) ha considerado dichos comportamientos con conclusiones prometedoras, ya que demuestra pues, la relación entre ambas variables, mediadas por la percepción de justicia procedimental. Se hace necesario según Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006), una mejora en la comprensión de las eventuales variables que pudieran tener lugar en la misma.

Organ (2006) añade un último grupo de comportamientos de liderazgo de reciente cuño, a los que se denomina "de atribución de poder" ("empowerment" en inglés) y de los que se espera una importante influencia en los **CCO**, aun cuando han recibido muy poca atención. Dentro de estos comportamientos, y teniendo en cuenta los trabajos de Conger y Kanungo (1988) y Hui (1994), se reconocen la mejora del significado al trabajo, el fomento de la participación en la toma de decisiones, la expresión de la convicción en elevados desempeños y, por último, el fomento de la autonomía.

Tan solo tenemos constancia de un único estudio que emplee este concepto con resultados positivos que demuestran la relación positiva e indirecta de las cuatro dimensiones antes comentadas con los **CCO** a nivel de grupo (Ahearne, MacKenzie y Podsakoff, 2004).

Dos nuevas teorías de liderazgo se han sumado a las anteriores en el esfuerzo por determinar el mecanismo de influencia del líder sobre los **CCO**, la del "liderazgo auténtico" (Avolio et al., 2004; Luthans y Avolio, 2003; May et al., 2003) y la del "liderazgo ético" (Brown, Treviño y Harrison, 2005; Brown y Treviño, 2006; Kacmar, et al., 2011). Ambas son muy recientes pero sus resultados han sido lo suficientemente llamativos como para ser tenidos en cuenta en la comprensión de los **CCO**. El primero propone que el líder influye "en las actitudes y comportamientos de sus seguidores mediante un mecanismo psicológico de identificación, esperanza, emociones positivas, optimismo y confianza" (Avolio et al., 2004). Desde la perspectiva del "liderazgo ético" los **CCO** "son vistos como el doble mecanismo de alivio de las tensiones derivadas del intercambio social y del logro de los objetivos de afiliación o poder característicos de cada sexo" (Kacmar et al., 2011).

3.5. VISIÓN COMPACTA PARA LOS CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIO.

Ya que en nuestra investigación nos centraremos en los **CCO orientados al Sector Servicios**, daremos un breve repaso a los antecedentes característicos de este tipo de conductas (Bettencourt, et al., 2001; Lin, Hung y Chiu, 2008).

"Grosso modo", podemos sintetizar las conclusiones alcanzadas en las siguientes afirmaciones: a) las actitudes tales como la satisfacción laboral y la percepción de apoyos organizacionales son predecesoras de la ***Lealtad***; b) las capacidades individuales de orientación al servicio, empatía y facilidad de trato lo son para la ***Entrega***; y, c) el conocimiento sobre la clientela y la capacidad de orientación al servicio predicen la ***Participación***.

Por su parte, Lin, Hun y Chiu (2008), obtienen resultados coherentes con los expuestos por los anteriores autores, ya que identifican que cada una de las dimensiones características de los **CCO** tiene antecedentes

propios (argumento expuesto por Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006 como requisito para la consecución de una escala adecuada); aunque amplían el modelo interponiendo en dichas relaciones como variables mediadoras, el compromiso organizacional y los vínculos establecidos por las redes sociales.

4. CONSECUENCIAS DEL DESARROLLO DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL.

"Ningún hombre es una isla, todo para sí.
Cada uno es un trozo del continente, una parte del todo.
Si una porción de la costa se desgajase por la marea,
Europa ya no sería tan grande, como tampoco lo sería cualquiera de sus campos,
o el pedazo de tierra donde moran tus amigos o tú mismo.
La muerte de todo hombre es un poco la mía propia, porque enraizado
estoy con él a ese todo, humanidad
No os preguntéis, por tanto, por quien doblan las campanas; lo hacen por ti".

John Donne "Cien poemas" (siglo XVI)

En el apartado anterior nos hemos centrado en aquellas variables que van a facilitar la presencia de **CCO**, en el convencimiento de que los mismos son necesarios e importantes para cualquier tipo de organización.

Pero, llegados a este punto, cabe preguntarse por los efectos reales que producen los mismos en aquellos contextos en los que se desarrollen y el mecanismo por el que se ejerce dicha influencia, que es lo que se pretende bajo el título de "consecuencias".

Señalaremos que, aunque ha existido un importante consenso en cuanto a los efectos de los **CCO** sobre una importante batería de resultados (Allen y Rush, 1998; Dunlop y Lee, 2004; Schnake y Dumler, 2003, Walz y Niehoff, 2000, entre otros), éste se ha mantenido más en el ámbito de las intuiciones que en el de la evidencia empírica. Al contrario de lo que ha ocurrido con los antecedentes de los **CCO**, ampliamente estudiados y demostrados, las consecuencias han pasado desapercibidas durante muchas décadas.

Sin embargo, en la actualidad parece haber aumentado el interés en este sentido. De esta manera, y a modo de ejemplo, Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) estudian la capacidad predictiva de los comportamientos de ciudadanía sobre la generación del "capital social"; Podsakoff et al. (2003), sobre el desempeño del equipo de trabajo; Barroso, Martin y Martin (2005) sobre la percepción de calidad en el servicio; e, incluso, se han realizado estudios metanalíticos que pretenden el establecimiento de tendencias generales (Podsakoff et al., 2009).

Para facilitar la exposición de las conclusiones aportadas, nos serviremos de la presentación que realizan Podsakkoff et al. (2000) y que se ha constituido en referencia obligada para todos los estudios que con posterioridad se han realizado en el campo de las consecuencias de los **CCO**. También Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006), emplean la tradición propuesta por los anteriores distinguiendo dos grandes ámbitos: las consecuencias del ejercicio de los **CCO** sobre la persona y las consecuencias sobre la organización.

4.1. SOBRE LA PERSONA.

Son pocas las evidencias empíricas que se tienen hasta el momento con respecto a los mecanismos por los cuales los **CCO** influyen sobre el individuo (evaluaciones de desempeño personal y otras decisiones relacionadas con la promoción, los resultados de rendimiento y otras recompensas) (Podsakoff, MacKenzie y Fetter, 1993). Sin embargo, la literatura (Podsakoff, MacKenzie y Hui, 1993) ha identificado ciertas razones potenciales que plantean un modelo teórico en cuanto a la forma en la que los **CCO** deberían influir sobre este tipo de decisiones pero su validez requiere, como ya hemos anticipado, de una mayor investigación.

No podemos, por cuestión de espacio y brevedad, hacer una presentación detallada de todas y cada una de las razones que se han aportado, pero sí vemos necesario hacer una sinopsis de las más importantes.

Entre las razones esgrimidas, tenemos que los **CCO** se entienden, por un lado, como parte de las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo (Morrison, 1994; Pond et al., 1997; Lam, Hui y Law,1999) y, por lo tanto, es lógico que los responsables incluyan este tipo de comportamientos en sus evaluaciones; para otros autores, y en sentido contrario, los **CCO** van más allá y son una señal del nivel de compromiso del empleado

hacia su empresa (Shore, Barksdale y Shore, 1995; Allen y Rush, 1998) y entienden que supondrá una mayor motivación hacia el trabajo anteponiendo los intereses de la organización a los propios, hecho que los jefes deben poder premiar. Cualquiera de los dos extremos explicativos en los que nos situemos facilita argumentos a favor de la hipotética relación.

Otra línea argumentativa es el convencimiento que los propios superiores tienen con respecto a la importancia de los **CCO** sobre el rendimiento organizacional, lo que hace que éstos incluyan a los mismos en las evaluaciones de desempeño individuales (Organ, 1988, 1990a; Borman y Motowidlo, 1993); y, yendo más allá, en un contexto de reciprocidad (Gouldner, 1960; Homans, 1961 y Blau, 1964), se establece que los responsables los incluyen para poder recompensarlos. Otros autores reconocen que esta reciprocidad tiene que ver con la relación "de simpatía" que se haya establecido entre jefe y trabajador (Lefkowitz, 2000; Allen y Rush, 1998; Cardy y Dobbins, 1986).

Por otro lado, se facilitan una serie de argumentos relacionados con ciertos defectos perceptivos como son las "correlaciones ilusorias", las categorizaciones y las propias convicciones derivadas de las teorías implícitas al evaluador.

Entendemos por "correlaciones ilusorias" el hecho por el cual las personas queremos ver más allá y tendemos a percibir asociaciones entre dos variables o situaciones de manera errónea (Chapman, 1967; Chapman y Chapman, 1967,1969, 1971; Hamilton, 1981, Cooper, 1981, De Nisi, Cafferty y Meglio, 1984); mientras que las categorizaciones (Allport, 1954) son una forma de simplificar la gran cantidad de información que recibimos del exterior, lo que nos permite un mejor entendimiento del mismo facilitando la tarea del superior a la hora de realizar las evaluaciones de desempeño (Fiske, 1981; Fiske, 1982; Fiske y Pavelchak, 1986; Park, 1986). Cuando un supervisor está convencido de la relación entre **CCO** y el desempeño organizacional y observa estos comportamientos en un determinado empleado, las "teorías implícitas con respecto al desempeño", pueden llevarle a inferir que el mismo tiene elevados desempeños (Berman y Kenny, 1976; Bruner y Tagiuri, 1954).

Un último grupo de argumentos es el relacionado con las propias características del proceso evaluador y la accesibilidad a la información relevante sobre los **CCO** (DeNisi, Cafferty y Meglino, 1984). En este sentido debemos poner de relieve que los **CCO**, al no estar formalmente exigidos por la organización, pueden llamar la atención de los superiores como un tipo de conducta peculiar (en ocasiones atribuida a las características personales de quien los desarrolla) y, posteriormente, ser recordados en el momento de la evaluación.

Si bien la persona, gracias a dichas evaluaciones, se beneficiaría de eventuales complementos salariales, promociones u otras prebendas (Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000; Allen y Rush, 1998), existen autores que han puesto de relieve otras posibles consecuencias negativas para la persona (Bolino, Turnley y Niehoff, 2004; Bolino et al., 2010; Bolino y Turnley, 2005).

Esta originaria visión positiva de los **CCO** (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006; Podsakoff et al., 2000), por la que resultan beneficiados tanto la persona como la organización puede no darse siempre, ya que existen organizaciones que presionan "sutilmente" a sus empleados al desarrollo obligado de dichas conductas, lo que puede derivar en elevados niveles de estrés laboral y/o generar conflictos familia-trabajo (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004; Major et al., 2002; Schaufeli y Bakker, 2004).

Dicha "presión a la ciudadanía" (Bolino et al., 2010) puede venir de la posible compensación informal por parte del empleador (aun cuando no sean explícitamente requeridos) o de su fomento implícito vía normas organizacionales, declaraciones generales del buen comportamiento de los trabajadores o historias que ponen de relieve comportamientos ejemplares.

Con carácter general, y con respecto a las consecuencias personales, podemos afirmar que los **CCO** están positivamente relacionados con los resultados de las evaluaciones del desempeño y las decisiones en el reparto de beneficios; y, negativamente, con las intenciones de abandono y el absentismo (Podsakoff et al., 2009).

4.2. CONSECUENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

La clave de la repercusión positiva de los **CCO** sobre el desempeño organizacional la aporta Katz cuando les reconoce a estos comportamientos la condición de "indispensables" para el logro de los objetivos propuestos por la empresa; o cuando Organ (1988), en su primera definición, introduce el matiz de que los mismos "a nivel agregado, promueven el funcionamiento eficaz de la organización". Durante muchos años esta asunción ha permanecido sin demostrar y se ha aceptado más por su plausibilidad conceptual que por la existencia de evidencias empíricas (Borman y Motowidlo, 1993; Organ y Konovsky, 1989; Podsakoff y MacKenzie, 1994).

No obstante ello, son numerosas las investigaciones que demuestran la relación entre los comportamientos de ciudadanía y la efectividad organizacional (MacKenzie, Podsakoff, y Ahearne, 1996; Podsakoff, Ahearne, y MacKenzie, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Walz y Niehoff, 1996). Bachrach, Bendoly y Podsakoff (2001) cuestionan si la relación entre ambas variables se da en el sentido que proponen los anteriores autores o si, por el contrario, es la comunicación de resultados organizacionales positivos la que determina el posterior desarrollo de **CCO**. Los resultados de su investigación experimental son muy potentes para el caso de desempeños negativos pero no así para los resultados positivos o neutros. Es decir, informaciones sobre rendimientos organizacionales (o grupales) negativos tiene una influencia muy fuerte y negativa sobre los comportamientos de ayuda y virtud cívica.

Las razones que se han facilitado en este sentido son de lo más variadas (George y Bettenhausen, 1990; Karambayya, 1990; Podsakoff y MacKenzie, 1997), pero tienen un factor en común y es que la influencia de los **CCO** sobre el rendimiento organizacional será indirecta a partir de ahorros de coste e inversiones, fomento de sinergias entre recursos empresariales, mejora de las capacidades organizacionales, etc.

De manera concreta, los **CCO**: 1) Mejoran la productividad tanto de los colaboradores como de los propios gerentes; 2) Permiten dejar libre ciertos recursos para su mejor empleo o reducir la necesidad de los mismos

en actividades de mantenimiento; 3) Facilitan la coordinación entre miembros de un grupo y entre diferentes grupos; 4) Mejoran la habilidad organizacional de atraer y retener los mejores recursos humanos haciendo del lugar de trabajo un sitio más atractivo; 5) Permiten la estabilidad en el desempeño organizacional así como su mejora a partir de la creación de capital social; y, 6) Aportan los recursos para que la empresa se adapte con facilidad al entorno que le rodea.

También ha quedado demostrada la falta de patrones determinantes de los efectos de los **CCO** sobre los resultados organizacionales. La relación entre ambos, **CCO** y resultados organizacionales, parece venir mediada por los sistemas retributivos, la antigüedad, los requerimientos tecnológicos para el trabajo, etcétera (Podsakoff et al., 2000).

Estos autores señalan la necesidad de profundizar en los elementos mediadores entre los **CCO** y los desempeños grupales y organizacionales incluyendo aspectos tales como el nivel de rotación en la empresa, la necesidad de trabajo grupal para el desarrollo de la tarea y/o la formación y los conocimientos y experiencia de cada uno de los trabajadores.

La evidencia empírica apoya la creencia de Organ (1988) al quedar demostrada la relación entre los **CCO** y el desempeño organizacional, aunque se tiene constancia de que no todas las dimensiones de los **CCO** contribuyen de igual manera sobre la eficacia, siendo la evidencia más fuerte para los comportamientos de ayuda que para otros (deportividad y virtud cívica, por ejemplo).

A nivel organizacional, se afirma (Podsakoff et al., 2009) que los **CCO** están positivamente relacionados con diferentes medidas de efectividad (productividad, eficiencia y rentabilidad) y con la satisfacción de los clientes; y, negativamente, con la rotación dentro de los grupos de trabajo.

5. DIMENSIONES: ¿VARIABLE MULTIFACTORIAL?

Tan perjudicial es desdeñar las reglas como ceñirse a ellas con exceso.

Juan Luis Vives

Como se desprende de los epígrafes anteriores son seis las posibles acepciones que se le han dado a estos comportamientos, a los que Katz (1964: 132) denominó "acciones innovadoras y espontáneas, más allá de los requerimientos formales del puesto". A pesar de esta diferente conceptualización teórica, el mayor consenso en cuanto a esta variable (con independencia de la línea de investigación que se esté considerando) es su carácter multidimensional (Smith, Organ y Near, 1983; Van Scotter y Motowidlo, 1996; Williams y Anderson, 1991, Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001; entre otros).

Sin embargo, hay diferencias en la naturaleza multidimensional que se le reconoce a la misma, siendo para algunos autores un concepto global compuesto por diferentes categorías con entidad propia pero a su vez correlacionadas (Graham, 1991); y, por el contrario, otros autores la entienden como un constructo multidimensional propiamente dicho en el que cada una de las dimensiones es una variable independiente (Organ, 1988). Este particular queda puesto de relieve en la taxonomía que elaboran Law, Wong y Mobley (1998), en la que reconocen la dificultad para encuadrar dichos comportamientos en alguno de los tres modelos por ellos propuestos.

No obstante lo anterior, es importante resaltar que este consenso en cuanto al carácter multidimensional, está siendo puesto en entredicho, en un ejercicio de aplicación pragmática de las dificultades, de diferente naturaleza, que han sido puestas de relieve por numerosos autores en los últimos años, como explicaremos en la última parte de este epígrafe.

Así, se propone un repaso a las dimensiones reconocidas por la literatura científica a partir de la estructura factorial identificada en los diferentes estudios realizados. Pudiéndose hablar de un modelo de dos factores (p.e., Smith, Organ y Near, 1983; Van Scotter y Motowidlo, 1996 y Williams y Anderson, 1991), otro de tres

factores (p.e., Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001, Coleman y Borman, 2000) y, el último, de cinco factores (p.e., Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990 y Lieven y Anseens, 2004). Así mismo, vamos a presentar los trabajos que consideran esta variable como unifactorial.

5.1. MODELO DE DOS FACTORES.

La primera escala que se desarrolló para la medición de los **CCO** fue la Smith, Organ y Near (1983). Cuando estos autores preguntan a los superiores participantes por aquellas acciones que más aprecian en sus subordinados o colaboradores porque mejoran la efectividad y eficiencia de su trabajo o bien lo hacen más fácil, si bien las mismas no puedan ni exigirse ni premiarse formalmente, llegan a identificar un total de dieciséis, entre otras: 1) "Ayuda a otros trabajadores con su trabajo después de un periodo de ausencia"; 2) "Se muestra puntual en la llegada al trabajo tanto por la mañana como después de los descansos"; 3) "Se presenta voluntariamente a la realización de tareas no exigidas formalmente por el trabajo"; 4) "Realiza descansos innecesarios"; 5) "Orienta a los nuevos empleados del departamento por iniciativa propia aun cuando no forma parte de su trabajo"; 6) "Ayuda a otros en caso de un incremento en su carga de trabajo (aunque esto suponga un aumento en la propia)"; 7) "Realiza sugerencias innovadoras para la mejora de la calidad del departamento"; y, 8) "Realiza de manera voluntaria tareas no solicitadas por la empresa pero que entiende importantes de cara a la imagen de la misma".

A partir del análisis de estos datos, los autores diseñan una escala con los ítems que hemos comentado en las líneas anteriores en la que identifica dos factores claramente distintos: el primero se refería a conductas dirigidas a personas específicas (p. ej. compañeros, supervisor o un cliente...) y fue llamado "**altruismo**"; y, el segundo, describía conductas más generales e impersonales en apoyo de la organización y fue llamado "**cumplimiento general o generalizado**".

Podemos decir que la escala analizada se ha convertido en el punto de origen de los esfuerzos de otros autores por diseñar un instrumento de medida que facilitase la valoración de los comportamientos organizacionales a partir de esta estructura bifactorial.

Es importante explicar que el título de "altruismo" ha sido sustituido en la actualidad por el de "ayuda", ya que numerosos autores han señalado un componente motivacional intrínseco al concepto de altruismo que va más allá del propio comportamiento. Por tal, se entiende la disposición de las personas a ayudar a sus compañeros de trabajo en cuestiones relacionadas con el desarrollo del mismo así como su actitud hacia la prevención de problemas.

Por su parte, el cumplimiento general (o simplemente, cumplimiento, como prefieren muchos autores) debe entenderse como la adhesión al sistema de reglas, normas e instrucciones que definen una organización más que al seguimiento estricto y literal de las mismas. Incluye aspectos relacionados con la asistencia al trabajo, el uso del tiempo de trabajo, y la adherencia a varias reglas, siempre y cuando se vaya más allá de lo que es obligado por la organización.

Esta dicotomía en los factores identificados fue puesta en tela de juicio hasta que Williams y Anderson (1991) demostraron empíricamente que las conductas de "ayuda" y "cumplimiento", a las que denominaron **CCO** Individual y **CCO** Organizacional, eran distinguibles entre sí, a la vez que lo eran de aquellas otras conductas características de las especificaciones propias del puesto de trabajo.

También Van Scotter y Motowidlo (1996) emplearán esta estructura en el marco del desempeño contextual diferenciando entre "**interpersonal facilitation**" y "**job dedication**". En el primer grupo, que podemos traducir como "ayuda interpersonal", incluyen actuaciones cooperativas, de consideración y/o ayuda al desempeño de colaboradores. En el segundo grupo, que podemos traducir como "dedicación laboral", incorporan estos autores actos relacionados con la iniciativa personal, el trabajo duro, el seguimiento de las normas organizacionales y/o la autodisciplina. Como puede comprobarse, esta dicotomía respeta las temáticas identificadas por el marco teórico del "buen soldado".

5.2. MODELOS DE CINCO FACTORES.

Una vez alcanzado este importante consenso en cuanto a las dimensiones características de los comportamientos de ciudadanía organizacional, la pregunta era la de si existían otras posibles. En un principio, al

menos de manera conceptual, efectivamente parece posible distinguir otros factores a parte de la ayuda y el cumplimiento (o sus análogos) y en algún que otro estudio emergieron variables estadísticamente independientes de las anteriores.

En virtud de lo dicho, y teniendo en cuenta la batería de estudios precedentes, Konovsky y Organ (1996) añadieron tres dimensiones: la **deportividad**, haciendo referencia a aquella forma de **CCO** en la que se reconocen cosas que las personas deciden no hacer (tal y como lamentarse); la **cortesía**, en la que se incluyen comportamientos que ayudan a prevenir posibles problemas para otros; y por último, la **actitud cívica** que implica una postura responsable, constructiva y consecuente con la forma de gobierno de la organización (que procede del marco teórico de Graham, 1991).

La **deportividad** es un constructo que aparece, en primer lugar, en los estudios que realiza Organ a finales de la década de los ochenta (1988, 1990a, 1990b) y es entendida como la capacidad de tolerar los inconvenientes y las imposiciones propios de cualquier trabajo sin quejas. Tal y como hemos avanzado anteriormente, ésta consiste en dejar de hacer y esa omisión es beneficiosa para la organización ya que permite suavizar el impacto de los eventuales cambios que tuvieran que llevarse a cabo.

Por **cortesía** entienden los autores aquellas acciones que ayudan a prevenir que los problemas ocurran, es decir, evitar posibles conductas que hagan aun más duro el trabajo de otros y/o asumir parte de la responsabilidad de terceros; por ejemplo anticipándoles posibles inconvenientes que pudieran derivarse de una decisión/iniciativa.

La **actitud cívica** supone entender el trabajo desarrollado en la organización como una forma de ciudadanía mostrada a partir de la voluntad de la persona en participar activamente en el gobierno de la misma y en controlar el ambiente en el que se encuentra de cara a preservarla de posibles amenazas; es decir, velar por los intereses de la empresa aun cuando eso suponga un elevado coste personal. Dentro de esta categoría pueden encontrarse diferentes tipos de comportamientos, por ejemplo, Graham y Van Dyne (2006) identifican

como tal, por un lado, comportamientos relacionados con la búsqueda y la recolección de datos e informaciones que pudieran ser beneficiosas para la empresa y, por otro, la manifestación de sugerencias de mejora en las políticas y procedimientos organizacionales.

El concepto de "espontaneidad organizacional" es un modelo que igualmente propone una estructura de cinco factores procedentes de los tantos comportamientos que Katz (1964) reconoce como necesarios para una organización. Para este autor aquellas organizaciones en las que sus empleados se limiten a comportamientos puramente formales tendrán un "frágil sistema social". Al hilo de lo expuesto, serán necesarias actuaciones que vayan más allá de los requerimientos del rol y que exponemos a continuación. Estos comportamientos serán los que agruparán George y Brief (1992) bajo la denominación de "espontaneidad organizacional".

De manera análoga a la estructura factorial expuesta por la corriente del "buen soldado" se reconocen los siguientes comportamientos de espontaneidad organizacional: 1) Ayuda a colaboradores; 2) Protección de la organización; 3) Realización de sugerencias constructivas; 4) Autodesarrollo y, 5) Fomento de la "buena voluntad".

También Borman y Motowidlo (1993) reconocen una estructura de cinco comportamientos característicos de su "desempeño contextual" que proponen a partir del estudio y agrupación de las conclusiones alcanzadas por los campos teóricos de los **CCO** (Organ, 1988), los comportamientos organizacionales prosociales (Brief y Motowidlo, 1986) y, en último lugar, por una serie de actuaciones que en el análisis de los requerimientos del puesto quedan fuera de tal definición según el modelo del rendimiento del soldado (Borman, Motowidlo y Hansen, 1983).

De la interacción de estos tres campos conceptuales, los autores definen los comportamientos característicos del "desempeño contextual", a saber: persistencia entusiasta en los esfuerzos extras que fueran necesarios de cara al logro exitoso de actividades propias del puesto, voluntariedad en el cumplimiento

de actividades que no son formalmente parte del propio trabajo, ayuda y colaboración con otros, seguimiento de las normas y procedimientos organizacionales y promoción, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales.

5.3. MODELOS DE TRES FACTORES.

Como ya hemos comentado en anteriores epígrafes, en el año 1991, Graham propone emplear el marco teórico del concepto de "Ciudadanía" procedente de la Filosofía Política y otras ciencias relacionadas, como sustento de la idea de los **CCO**, al poner de manifiesto esta deficiencia en la propuesta conceptual de Organ y colaboradores.

La categoría de "Ciudadanía" lleva aparejadas una serie de responsabilidades que Graham traslada al campo laboral y que se reconocen como ***Lealtad, Obediencia y Participación***. Por ***Lealtad***, se entiende la inclusión dentro de las responsabilidades de la persona de funciones relacionadas con la protección de los intereses de terceros más allá de los propios; la ***Obediencia*** es el respecto por las normas y procedimientos establecidos en la organización así como su defensa y, por último, la ***Participación*** supone la colaboración del individuo en el gobierno de la misma.

De la combinación de este marco conceptual y de los roles característicos de la atención al público identificados por Van Dyne, Graham y Dienesch (1994), Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) formulan las tres dimensiones de su modelo. De manera sintética explicamos cada uno de dichos roles, a saber: 1) representantes de la organización frente a terceros y ajenos a la misma; 2) nexo estratégico entre la empresa y el exterior, aportando información sobre las necesidades de los clientes; y, 3) promotores de mejora en el servicio y de impacto al cliente.

Otro modelo de tres factores es el de Coleman y Borman (2000) que, a partir de la taxomonía inicialmente propuesta por Borman y Motowidlo (1993), en la que se reconocen cinco dimensiones para el desempeño contextual, ya explicadas en anteriores apartados, estos autores obtienen un modelo consistente en el que emergen tres factores.

Así, emplean una nueva etiqueta para la denominación de esta variable, "desempeño de ciudadanía" y le reconocen los siguientes factores: **apoyo personal, apoyo organizacional** e **iniciativa consciente**. El apoyo personal incluye los comportamientos de ayuda a otros individuos pertenecientes o relacionados con la organización; el apoyo organizacional es un constructo similar al **CCO-O** (Williams y Anderson, 1991) en el que se incluyen todas aquellas conductas que pretendan la defensa de los intereses de la entidad para la que se trabaja; y, por último, la iniciativa consciente está relacionada con los comportamientos dedicados a la defensa del propio puesto y sus responsabilidades.

5.4. LOS CCO COMO VARIABLE UNIFACTORIAL.

Este consenso descrito sobre la naturaleza multifactorial de los **CCO** empieza a cuestionarse en la última década, cuando diferentes autores (Koys, 2001; MacKenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998) no consiguen casar los resultados de sus investigaciones empíricas con lo propuesto hasta este momento por la literatura científica al respecto.

Además, y apoyando esta última línea de pensamiento, son varios los estudios en los que los resultados apoyan el modelo de un único factor (Conway, 1999; Hoffman et al., 2007; Hurtz y Donovan, 2000 y LePine, Erez y Johson 2002). Tenemos constancia de trabajos para diseñar instrumentos de medida que soporten esta estructura unifactorial (por ejemplo, Poropat y Jones, 2009) con muy buenos resultados psicométricos.

6. MÉTODOS DE MEDICIÓN.

"El hombre es la medida de todas las cosas".

Protágoras

6.1.PRINCIPALES ESCALAS.

A la luz de la importancia de estos comportamientos en las organizaciones, la literatura científica ha realizado enormes esfuerzos por diseñar escalas que nos permitan saber cuáles de éstos desarrollan los miembros de las mismas y en qué medida.

Desde la primera escala desarrollada en 1983 por Bateman y Organ, son muchas las medidas de **CCO** o de desempeño "no cuantitativo" que podemos encontrar en la doctrina al respecto; así, por orden cronológico tenemos las de: Bateman y Organ (1983); Smith, Organ y Near (1983); Podsakoff, Mackenzie, Moorman y Fetter (1990); Williams y Anderson (1991); Motowidlo y Van Scotter (1994); Podsakoff y Mackenzie (1994); Van Dyne, Graham y Dienisch (1994); Moorman y Blakely (1995); Konovsky y Organ, 1996; Van Scotter y Motowidlo (1996); Farh, Early y Lin (1997); Van Dyne y Le Pine (1998), Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001; Fox et al., 2007; Poropat y Jones, 2009.

Casi todas ellas han sido revisadas por estudios posteriores, en cuanto a sus principales características psicométricas, con diferentes grados de profundidad, con una conclusión crucial para el desarrollo teórico de este campo de conocimiento: la falta de una escala universal, válida y fiable. En la mayoría de las ocasiones, se han realizado estudios exploratorios y/o confirmatorios que apoyan con más o menos éxito la estructura factorial de las escalas y se comprueban resultados adecuados en cuanto a la consistencia interna de las dimensiones que cada una propone; sin embargo, quedan muchas cuestiones aún sin resolver (Organ, Podsakoff y Mackenzie, 2006).

Si tomamos como referencia los principios generales en el desarrollo de escalas y cuestionarios psicológicos (Cronbach y Meehl, 1995; Murphy y Davidshofer, 1988), observamos deficiencias que nos llevan a afirmar la mayor idoneidad de unas sobre otras.

Por ejemplo, en ocasiones los autores no identifican la fuente de la que procede el contenido de cada ítem (ya se trate de una teoría o de un proceso inductivo). Así, Organ (1988) destaca la falta de coherencia entre algunos de los ítems considerados (en la de Bateman y Organ, 1983) con la definición que toman en consideración, llegando incluso a preguntarse qué pudo ser la fuente de inspiración y poniendo de relieve que la escala era cumplimentada por el superior con un fuerte sesgo hacia la empresa.

O bien, el instrumento no refleja la esencia y/o las características más significativas de la definición. Moorman y Blakely (1995), afirmando que parten de la conceptualización de Graham (1989) que entiende tres tipos de

comportamientos de ciudadanía (entrega, lealtad y participación), identifican como tales, la ayuda interpersonal, la iniciativa individual, la diligencia personal y el seguimiento leal.

También, existen casos en los que no se facilitan datos en cuanto a la metodología empleada en el desarrollo de la escala, tal es el caso de Motowidlo y Van Scotter (1994).

En algunas investigaciones, el instrumento no identifica los comportamientos previstos. Van Dyne, et al. (1994) pretenden testar la estructura de tres factores conceptualmente propuesta por Graham (1991). Contrariamente a lo esperado por los autores, emerge una estructura de cinco factores que apoya las categorías de obediencia y lealtad, no así la de participación. Los autores entienden que los factores no relacionados con la lealtad y la obediencia pueden encajar en tres formas diferentes de participación (social, funcional y de apoyo). En una segunda vuelta, los resultados apoyan nuevamente la estructura de cinco factores a partir de una escala reducida a 34 ítems, aunque los autores no facilitan ningún índice de adecuación del modelo (Hu y Bentler, 1999). En revisiones posteriores (Turnipseed, 2002) se han planteado nuevas dudas al presentarse una estructura de cuatro factores ya que los ítems de las participaciones social y de apoyo saturan en un único factor.

De acuerdo con lo visto, debemos destacar que no se han desarrollado escalas de medición propiamente dichas para los conceptos de "conductas prosociales" (Brief y Motowidlo) y el de "espontaneidad organizacional" (George y Brief, 1992). Pero sí tenemos constancia de la medición de los comportamientos prosociales a partir de la escala de Altruismo propuesta por Rushton, Chrisijohn y Fekken (1981).

6.2. DIEZ AÑOS DE LA ESCALA DE BETTENCOURT, GWINNER Y MEUTER.

En el año 2001, estos autores proponen una nueva escala desarrollada a partir de las de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994), Moorman y Blakely (1995) y Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1993) en el convencimiento de la necesidad de contextualizar las conductas en estudio a las circunstancias especiales de las llamadas "profesiones de atención al público".

Como ya hemos comentado, no es la primera vez en la que los investigadores parten de una escala anterior que modifican en función de una serie de variables culturales (Fahr, Earley y Lin 1997) y/o profesionales (Possakoff y Mackenzie, 1994).

Se justifican los autores en que, hasta el momento, la mayoría de los estudios relacionados con los **CCO** han sido realizados en organizaciones industriales; pero, sin embargo, se hace necesario su estudio en empresas del sector servicios dada su preeminencia en las economías de los países occidentales; en concreto para el caso de España, el peso del tercer sector en su PIB asciende a casi el 70% y emplea al 65% de la población activa del país (Cuadrado y Maroto, 2010).

La principal particularidad que introduce la escala de Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) en cuanto al diseño es su orientación hacia los comportamientos específicos en el ámbito laboral de los servicios y los dividen en los tres grandes bloques propuestos por el concepto de ciudadanía procedente de la filosofía política: Entrega, Lealtad y Participación.

En primer lugar, destacamos que los autores no caen en las "tendencias entorpecedoras" que hemos comentado hasta aquí y que, además, a la hora de estudiar las dimensiones de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994), siguen la metodología que proponen Organ, Podsakoff y Mackenzie. (2006), a partir de la cual se va a estudiar cada dimensión en función de sus antecedentes/consecuencias; de manera que, a igualdad de los mismos estaremos hablando de la misma realidad. Además la escala ha sido recientemente empleada en estudios tanto nacionales como internacionales, lo que nos va a permitir contar con una importante batería de resultados previos con los que comparar aquellos alcanzados en el que nos ocupa.

Y, por último, esta escala cuenta con la ventaja de su contextualización al ámbito de los servicios. Este aspecto no es, en ningún sentido, baladí, ya que, como hemos comentado anteriormente, parece existir cierto consenso en considerar que para cada tipo de trabajo los **CCO** característicos pueden variar.

6.2.1. Diseño de la Escala. La hipótesis de trabajo que se plantea, con carácter general, es el estudio de las actitudes, variables de la personalidad y conocimientos que anteceden al despliegue de los **CCO**.

Para su desarrollo estos autores realizan dos estudios en dos ambientes laborales diferentes: Por un lado, se elige una muestra de trabajadores de servicios de atención telefónica y, por otro, una muestra de personal de bibliotecas universitarias. El tamaño de las muestras asciende a 236 y 144 personas, respectivamente.

La elección de los "call center" (centros de atención telefónica) la justifican los autores por sus principales características de contacto directo con el cliente, compleja naturaleza de las interacciones con los mismos y el clima de trabajo autónomo. En el caso del personal de las bibliotecas universitarias los autores dan por supuesto la diferencia con respecto al primero y por ello que se elija como muestra de control.

El instrumento que se emplea para la medida de los **CCO** se diseña a partir de los de Mackenzie, Podsakoff y Fetter (1993), Moorman y Blakely (1995), Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) y Parasuramen et al. (1998) y consta de un total de 16 ítems (seis para la dimensión Entrega, cinco para la de Lealtad y cinco para la de Participación). Se trata de una escala tipo Likert de 1 a 7 auotinformada por los propios empleados. En el segundo estudio y, teniendo en cuenta la idiosincrasia del contexto de las bibliotecas universitarias así como los resultados obtenidos en el primero, se emplea una versión adaptada de 13 ítems.

Llama la atención de los autores que las conclusiones alcanzadas coincidan para ambos estudios. Se comprueba, también, que cada una de las dimensiones tiene diferentes antecedentes, que "grosso modo" podemos sintetizar en las siguientes afirmaciones: en primer lugar, actitudes como la satisfacción laboral y la percepción de apoyos organizacionales son predecesores de la ***Lealtad***; por otro lado, las capacidades individuales de orientación al servicio, empatía y facilidad de trato lo son para la ***Entrega***; y, por último, el conocimiento sobre la clientela y la capacidad de orientación al servicio son predictores de la ***Participación***.

6.2.2. Difusión. Esta escala ha sido posteriormente empleada en numerosas investigaciones que pretendían la confirmación de la prevista relación entre los **CCO** y ciertos antecedentes tales como el "compromiso organizacional", la "ruptura" del **contrato psicológico**, la "orientación organizacional al servicio", diferentes formas de **Justicia**, etcétera para diferentes tipos de organizaciones tanto públicas como privadas.

Queremos destacar cuatro investigaciones desarrolladas en diferentes localizaciones que han empleado esta escala en la identificación y valoración de los **CCO**: la de Taiwán (Lin, Hung y Chiu, 2008), la de Inglaterra (Coyle-Saphiro, Morrow, y Kessler, 2006), la de Estados Unidos (Suazo, 2007) y la de España (González y Garazo, 2006).

Sabemos de otras investigaciones que emplean la escala de manera parcial (para una de las dimensiones) o modificada (eliminan ítems) o en sectores que no son el de servicios. Pero no añadiremos los resultados obtenidos en las mismas para evitar posibles injerencias.

6.3. ALGUNAS CUESTIONES FORMALES.

En general, las escalas revisadas son muy parecidas en contenido y forma; hablamos en todos los casos, de cuestionarios que son cumplimentados, por regla general, por el mando inmediato superior de cada trabajador (Moorman, 1991), en los que se indica el grado en que el mismo desarrolla estos comportamientos en el ámbito laboral, utilizando para ello una escala de respuesta tipo Likert.

Sin embargo, la persona que va a cumplimentar el cuestionario es un debate todavía hoy abierto en la literatura científica. Son muchos los estudios que han preferido, o no han tenido más remedio, dadas las circunstancias intrínsecas a cada situación, cuestionarios auto-informados (Chattopadhyay, 1999; Moorman y Blakely, 1995; Pond et al., 1997; Robinson y Morrison, 1995; Schappe, 1998; Williams y Shiaw, 1999) o, bien, cumplimentados por un compañero del trabajador (Lovell et al., 1999; Morrison y Phelps, 1999; Organ y Hui, 1995; Podsakoff, Ahearne y Mackenzie, 1997; Skarlicki y Latham, 1996; Van Dyne y Ang, 1998).

Podemos decir que cada fuente y opción tienen sus propias ventajas e inconvenientes y que esto supone un interesante dilema para investigadores y practicantes de la gestión de los Recursos Humanos. Por un lado, los cuestionarios auto-informados son rápidos de conseguir, comparativamente no se han encontrado diferencias significativas con respecto a las evaluaciones de los supervisores pero podrían introducir una fuerte varianza común entre los datos analizados.

La evaluación ideal sería aquella en la que participasen diferentes actores relacionados con el trabajador en estudio (Gracia, 2001); tal y como ocurre en las evaluaciones 360º (McCarthy y Garavan, 1999) en las cuales participan en la valoración del trabajador sus supervisores, sus compañeros y/o colaboradores además de él mismo. Existen varios estudios que han empleado esta metodología (Lam, Hui y Law, 1999; Van Dyne et al., 2000; Van Dyne y Le Pine, 1998; Williams, 1988).

Williams (1988), específicamente, analizó la cuestión de la fuente que realiza la evaluación en las medidas de **CCO**. Dos aspectos de sus resultados merecen ser destacados según Moorman (1991): Primero, encontró que cuando se comparan con los compañeros, los supervisores eran capaces de proporcionar cuadros relativamente adecuados y completos de los **CCO** de un empleado. Además, las evaluaciones de los supervisores era más probable que distinguieran entre conducta in-rol y extra-rol y exhibían menos varianza en la estructura factorial de las dimensiones de ciudadanía. Segundo, encontró poca diferencia en la medida entre las evaluaciones de los supervisores y las de los auto-informes. Además, las medidas de auto-informe de los **CCO** plantean problemas importantes. Concretamente, cuando se pretende estudiar la relación existente entre actitudes o rasgos de personalidad y **CCO**, los auto-informes pueden estar inflando los resultados debido al problema de la varianza del método común; esto es, parte de la relación podría deberse a que los datos son proporcionados por la misma fuente. En estos casos, el uso de compañeros o de supervisores para evaluar los **CCO** permite superar dicha limitación. En términos generales, el trabajo de Williams (1988) sugiere que aunque sería conveniente en la medida de lo posible contrastar la información proporcionada por diferentes fuentes, la práctica habitual de usar únicamente a los supervisores para medir las **CCO** de sus empleados parece ser una alternativa razonable.

Sin embargo, los mismos resultados han sido interpretados con preocupación por Organ (1990), para quien el acuerdo entre los evaluadores para cada tipo de conducta era débil y suponen un dilema para los investigadores a la hora de decidir la fuente más apropiada para las medidas de **CCO**. En todo caso, este problema no afecta únicamente a la evaluación de los **CCO** y es típico de las evaluaciones de desempeño.

Una de las críticas más significativas que ha recibido esta variable ha sido por parte de sus propios creadores, Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006), quienes ponen de manifiesto una serie de prácticas asociadas a la investigación que entienden como sinergias negativas y a las que denominan "tendencias entorpecedoras".

Entre otras, una de las prácticas que, para estos autores, más perjudica a la doctrina científica es la inclusión de ítems procedentes de otras escalas, sin facilitar información alguna que lo justifique. En otras ocasiones, avisan que numerosos estudios usan escalas desarrolladas "ad hoc" para la ocasión y esto no permite su posterior comparación e, incluso, apuntan las pobres propiedades psicométricas manejadas en determinados casos.

Finalmente, aunque los estudios correlacionales de naturaleza transversal han predominado en la literatura, también encontramos unos pocos estudios longitudinales (Van Dyne y Le Pine, 1998) y algunos que adoptan un diseño experimental o cuasi-experimental para estudiar los **CCO** (Eastman, 1994; Hui, Organ y Crooker, 1994; Skarlicki y Latham, 1996, en prensa; Werner, 1994; Wright et al., 1993). Tanto los estudios longitudinales cuanto los experimentales o cuasi-experimntales permiten realizar inferencias causales. Además, estos últimos, son de gran utilidad dado que superan algunas de las restricciones de los estudios correlacionales para confiar en las relaciones encontradas entre variables, como la posibilidad de que las relaciones encontradas se deba a variables no estudiadas o al problema de la varianza del método común (Organ y Paine, 1999).



Objetivos e Hipótesis

"Triste época la nuestra.
Es más fácil desintegrar un átomo
que superar un prejuicio".

Albert Einstein

En el marco de lo descrito y según el "Estado de la Cuestión" analizado, el **objetivo general de la presente investigación es profundizar en la relación entre el CP y los CCO**; más concretamente, entre el **estado del CP** (Guest, 1998, 2004) y los **CCO orientados al Sector Servicios** (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001).

En principio, y teniendo en cuenta los estudios que se han desarrollado en este particular, debemos esperar que del buen estado en el que se encuentre el **CP** dependerá una serie de actitudes y comportamientos laborales. Parece que las variables afectadas y, más concretamente, su grado de incidencia, es además función de ciertas características culturales (Rousseau y Schalk, 2000), ya que los empleados procedentes de diferentes países pueden entender de manera diferente las expectativas en cuanto a las promesas y las respectivas contribuciones que caracterizan a la relación laboral (Thomas, Au y Ravlin, 2003).

Por otro lado, si nos centramos en los esfuerzos investigadores encuadrados en esta relación que se han desarrollado a nivel nacional en la última década, sabemos que la prevista capacidad predictiva del **estado del CP** sobre los **CCO** (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002) ha quedado demostrada; de manera que, cuanto mejor sea el estado de este contrato, mayor será la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el rendimiento y las conductas de ciudadanía hacia la organización y, a su vez, será menor la propensión al abandono (Gracia, Peiró y Mañas, 2005).

Pero, si tomamos como referencia la relación entre "ruptura" del **CP** y resultados actitudinales y conductuales (Kickul, 2001 a; Kickul, 2001 b; Kickul y Lester, 2001 y Kickul, Lester y Finkl, 2002), se observa una doble relación: por un lado, la influencia directa que dicha "ruptura" tiene sobre la inhibición de ciertas respuestas laborales, entre las que se encuentran los **CCO** (Topa y Palací, 2004); y por otro, una relación entre **CP** y **CCO** mediada por la cultura (Topa, Morales y Palací, 2005) y la confianza organizacional (Topa, Palací y Morales, 2004).

También se han analizado posibles antecedentes del **contenido del CP**, entre los que destacan: el tipo de contrato y de gestión (Silla, Gracia y Peiró., 2005), el grupo ocupacional (Estreder et al., 2006) o el agrado por el

trabajo desempeñado y la adecuación del contrato laboral a las necesidades individuales (Solanes y Zaragoza, 2010).

Con respecto a los **CCO**, se han analizado las diferencias de género aunque con resultados no concluyentes (Dávila, Finkelstein y Castien, 2011), mientras que, por el contrario, se ha valorado la "orientación organizacional al servicio" como antecedente de los mismos (González y Garazo, 2006) con resultados confirmatorios.

En cualquier caso, podemos decir que los resultados alcanzados son coherentes con la doctrina científica relativa a la relación entre el **CP** y los **CCO**; entendiendo que: 1) ambas variables están relacionadas entre sí "*pero los hallazgos no son uniformes*" (Topa y Palací, 2004); 2) dichas variables dependen de características personales, organizacionales y situacionales; y, 3) para ciertos resultados laborales, el **estado del CP** contribuye a explicar varianza adicional a la explicada por el **contenido del CP** (Gracia, Peiró y Mañas, 2005).

El **CP** es pues, en una primera aproximación, la relación de compensaciones mutuas que se establecen, entre empleador y empleado, de manera tácita; y los **CCO** serían todas aquellas conductas laborales que suponen el desarrollo de desempeños superiores a los formalmente establecidos por la organización.

Para Alcover (2002) "parece lógico suponer que del cumplimiento tanto como del incumplimiento de los términos contenidos en el **CP** por alguna de las parte implicadas se desprenderán una serie de resultados y consecuencias que pueden influir fundamentalmente sobre el comportamiento y las actitudes del trabajador, al igual que sobre las decisiones y las acciones del empleador o de los responsables organizacionales".

Por su parte, Guest (1998) establece, teniendo en cuenta la perspectiva del empleado, que son consecuencias del **estado del CP** toda una serie de variables tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el sentido de la seguridad, las relaciones laborales, la motivación, los CCO, el absentismo y la intención de abandono.

Es decir -y según lo visto hasta ahora-, el concepto de **CP** tiene un fuerte poder predictivo sobre una importante batería de variables tanto actitudinales como comportamentales que inciden en la organización (McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998) y entre las que destacan los **CCO**, objeto del presente estudio.

En virtud de todo ello, y de manera más detallada, podemos hablar de los siguientes "Objetivos Específicos" a analizar en esta investigación:

1) Valorar el **contenido** y el **estado del CP** en trabajadores del sector financiero, más concretamente, en profesionales del sector bancario.

2) Determinar el nivel de presencia de **CCO** en dicha profesión.

3) Analizar la relación de dichos comportamientos con los elementos configuradores del **CP** (**Cumplimiento, Justicia y Confianza**).

Dado que para el trabajo que se presenta emplearemos una metodología observacional (como explicaremos en el apartado IV. "MATERIAL Y MÉTODO"), estos "Objetivos Específicos" que se han planteado en la introducción podemos concretarlos en los supuestos que a continuación enumeraremos. Sin embargo, y por analogía con las investigaciones de tipo experimental, dichos supuestos a observar los denominaremos "Hipótesis Conceptuales" (Anguera, 1991).

A.HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL CP.

NOTA PREVIA: En cada caso (1º, 2º, 3º,...) estableceremos la sinopsis del marco teórico en el que se fundamentan sendas "hipótesis conceptuales" y que aparecerán como H1, H2, H3,... etc.

1º) Investigaciones recientes basadas en el **contenido del CP** (Janssens, Sels y Van Der Brande, 2003) afirman que cada uno de los tipos de **CP** identificados a partir de las dimensiones por ellos propuestas, se corresponden con unas determinadas características sociodemográficas (edad, antigüedad, últimos estudios finalizados, pertenencia o no a organizaciones sindicales, puesto ocupado en la jerarquía

normativa, nivel salarial, tipo de trabajo realizado, sector y tamaño de la organización). En base a ello hipotetizaremos que:

H1. El **contenido del C**P de los profesionales del sistema bancario de la provincia de Cádiz estará claramente definido a partir de los datos sociodemográfico, pudiendo clasificar los contratos emergentes en esta población según la tipología facilitada por los anteriores autores.

2º) Teniendo en cuenta las dificultades que atraviesan las empresas del sistema financiero (como consecuencia de la actual crisis económica y de la restructuración que ha provocado en este sector), y considerando las aportaciones de Rousseau y colaboradores en cuanto a la naturaleza dinámica del **CP**, esperamos un empeoramiento en la percepción de cumplimiento de las obligaciones debidas por parte del empleador. Dicho de manera descriptiva, habrá una notable presencia de individuos que manifiestan percibir una ruptura en su **CP**; por ello esperamos que,

H2. El porcentaje de individuos que consideran que hay una ruptura de su **CP** será significativamente mayor que el de los que consideran que no la hay.

3º) Si tomamos en consideración el modelo expuesto por Guest (2004) sabemos que existen toda una serie de variables personales y organizacionales que influirán en la formación del **contenido** y el **estado del CP**, por lo que:

H3. Entendemos que existirán diferencias significativas a la hora de determinar las promesas percibidas, valorar el cumplimiento de las mismas, confiar en la consideración de las necesidades de cada persona por parte de su organización y agentes; así como, percibir la justicia con la que son tratadas estas promesas, en función de las variables sociodemográficas en estudio.

B. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LA INTERACCIÓN ENTRE AMBAS VARIABLES.

1. EN LO TOCANTE A LA RELACIÓN ENTRE CP (VISIÓN ESTÁTICA) Y CCO.

4º) De igual modo, sabemos que existe una relación entre el tipo de **CP** que la persona mantenga con su organización y la realización de **CCO**. Así, Janssens, Sels y Van Der Brande (2003) establecen que a cada tipo de contrato le corresponden el desarrollo de ciertos comportamientos y actitudes laborales; de este modo, los **CCO** aparecen en contratos con altas puntuaciones en dimensiones tales como: integración de la vida profesional y personal y naturaleza de la negociación del contrato, especialmente con respecto a las obligaciones del empleador/a y en la dimensión movilidad como obligación del trabajador/a. Es decir, aquellas personas cuyas organizaciones promuevan la conciliación familiar, fomenten la negociación colectiva de las condiciones laborales y exijan una actitud flexible y tolerante de sus trabajadores hacia los cambios internos de la organización, tendrán una mayor disposición al desarrollo de **CCO**. En virtud de ello, entendemos que:

H4. Los comportamientos de ***Lealtad, Participación*** y ***Entrega*** serán característicos del tipo de CP en el que se "adscriba" cada trabajador.

2. RESPECTO A LA RELACIÓN ENTRE CP (VISIÓN DINÁMICA) Y CCO.

5º) Pese a lo dicho, y siguiendo las recomendaciones de Guest 1998, el **estado del CP** es un constructo con una mayor capacidad explicativa que el **contenido** del mismo al superar las limitaciones de éste en evaluar la situación de la relación establecida entre empleado y empleador, en un entorno tan cambiante como el que encontramos en la actualidad (Estreder et al., 2004). O, dicho de otro modo, no podemos esperar que todas las personas que cumplan ciertas características en cuanto a edad, antigüedad, salario, tipo de contrato, etcétera, tengan las mismas actitudes y comportamientos laborales.

Esta mayor capacidad se debe, según el modelo de **CP** planteado por Guest (2004), al papel mediador del **estado del CP** en la relación entre **contenido** y resultados. Es decir, existe una serie de elementos relacionados con las percepciones que cada persona desarrolle con respecto a su organización, que influirán en las actitudes y comportamientos laborales. Así por ejemplo, si dos trabajadores/as con igual **contenido** del contrato se encuentran en situaciones diferentes en cuanto a la consideración de un trato justo o el cumplimiento por parte de la organización de ciertas promesas realizadas en el proceso de selección o la confianza que le inspire su empresa, desarrollarán diferentes actitudes y comportamientos laborales... Por ello, para Gracia et al. 2006 (pág. 261), "*la investigación sobre CP ha pecado a veces de un excesivo carácter descriptivo*", salvo para el caso del *Cumplimiento* (o incumplimiento) del contrato cuya capacidad para predecir actitudes ha sido en numerosos estudios mostrada. Según estos autores será, pues, importante determinar si los otros dos elementos (*Justicia y Confianza*) introducen aportaciones significativas a la contribución del *Cumplimiento*.

H5. Si lo dicho es cierto, el **estado del CP** será más potente que cada elemento individualmente considerado, a la hora de predecir **CCO**, entendiendo que los mismos no explican por sí solos el desarrollo de **CCO**. Entendemos que la Justicia y la Confianza contribuyen en explicar varianza adicional a la explicada por el Cumplimiento.

C. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LOS CCO.

Por otro lado, y centrándonos exclusivamente en la variable **CCO**, estableceremos las siguientes "hipótesis conceptuales":

6º) Como manifestamos en el "Estado de la cuestión", contamos con varios instrumentos de medida de **CCO** que, aunque informan aceptables características psicométricas, necesitan apoyo empírico que demuestre su adaptabilidad a otros contextos y profesiones. En concreto nuestra presente investigación pretende refrendar el cuestionario de **CCO** orientados al sector servicios (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001) mediante su aplicación a una muestra de empleados del sistema bancario español. En virtud de lo dicho,

H6. El cuestionario de **CCO orientados al Sector Servicios** traducido al español tiene una validez de constructo satisfactoria, en tanto en cuanto permite inferir resultados e interpretaciones apropiados y adecuados.

7º) Por otro lado, en la teoría no parecen existir dudas de la importancia que tienen los **CCO** en las organizaciones (Bell y Menguc, 2002 y Podsakoff y Mackenzie, 1997); así, Podsakoff et al. (2000) afirman en su revisión que, entre otras argumentaciones, dichos comportamientos permiten la mejora de la productividad tanto de colaboradores como de superiores, facilitan recursos gratuitos para la mejora de la misma, permiten la mejora de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios medioambientales, etcétera.

Sin embargo, podemos encontrar organizaciones que no sólo no compartan dichas afirmaciones sino que, además, tengan establecidos ciertos sistemas de trabajo que, o bien impidan la aparición de los mismos, o bien permitan sólo el ejercicio de ciertos tipos de **CCO** y no de otros. De ser cierto esto, nos planteamos que:

H7. Los **CCO** no están presentes en las organizaciones integradas en el sistema bancario y, si lo están, sólo se presentarán algunos de dichos comportamientos.

8º) Además, se tiene constancia de la influencia que tienen ciertas características personales, tales como el género, en el desarrollo de comportamientos "más allá". Por ello, será interesante hacer estudios comparativos considerando tal variable y otras relacionadas con la edad, la antigüedad e, incluso, de la posición jerárquica de la persona en la organización que se esté considerando. De esta manera:

H8. Esperamos una diferente implicación en la puesta en marcha de las diferentes conductas de ciudadanía organizacional según el sexo, la edad, la antigüedad y el estatus o no de la persona como directivo.



Material y Método

"...que no han logrado que el sector privado apueste de verdad por la I+D+i y siga basando su estrategia competitiva en el abaratamiento de los costes laborales, con las limitaciones y perjuicios que dicha estrategia implica".

Secretaría Confederal de I+D+i (CCOO) (Febrero 2012)

Teniendo en cuenta la naturaleza de las hipótesis de trabajo planteadas en epígrafes anteriores, se ha decidido diseñar un estudio observacional, cuantitativo y transversal, que nos permita conocer con más profundidad los **CCO** a partir del estudio de uno de sus antecedentes, el Estado del Contrato Psicológico.

Como variable independiente emplearemos los elementos constitutivos del **estado del CP**; a saber, ***Cumplimiento, Justicia*** y ***Confianza***. Y, como variable dependiente, nos centraremos en los **CCO** propios de profesiones de atención al público que, según la doctrina científica son: Lealtad, Participación y Entrega.

También se considerará, como variable independiente, el **contenido del CP** cuya capacidad predictiva compararemos con la del **estado del CP**.

Son muchas las profesiones que se consideran de atención al público (personal sanitario, profesores, agentes comerciales,...) pero, finalmente, se ha decidido centrar la investigación en el personal del sistema financiero (Bancos, antiguas Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito) como colectivo representativo.

Entre las razones que han motivado dicha decisión está la existencia de investigaciones internacionales, relacionadas con estos constructos, que emplean como muestra a empleados de corporaciones financieras (por ejemplo, las de Taiwán, Hong Kong y EEUU). Además, en España se han realizado estudios de la influencia del **CP** sobre los **CCO** con muestras relativas a otras profesiones (entre otros, personal de recepción en establecimientos hoteleros, supermercados y empleados públicos de diferentes perfiles -bomberos, personal de la administración central y militares-). Entendemos que la consideración del grupo que proponemos viene a añadir información a las líneas de investigación ya abiertas.

Tan solo conocemos una investigación nacional que ha considerado esta profesión (Barroso, Martín y Martín, 2004); aunque, sin embargo, lo que se testan son los posibles efectos de los **CCO** y no sus antecedentes.

Además, inicialmente se consideró la accesibilidad al grupo como una de sus principales ventajas, aunque durante el trabajo de campo y, como consecuencia del proceso de reestructuración de profundo calado que estaba (y sigue) sufriendo el sector, motivado por la crisis financiera y arbitrado normativamente (Real Decreto-Ley 9/2009 sobre restructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito; Real Decreto-Ley 11/2010 de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorros; el Real Decreto-Ley 2/2011 para el reforzamiento del sistema financiero; y, Real Decreto-Ley 2/2012 de Saneamiento del Sector Financiero -que se conoce coloquialmente como "ley Guindos"-), hemos encontrado una notable resistencia por parte de numerosas personas a colaborar con el proyecto.

Otra de las limitaciones que nos hemos encontrado en la investigación ha sido la dificultad por saber con exactitud la distribución de los empleados del sistema financiero dentro del territorio gaditano. Según el IEA (Instituto de Estadística de Andalucía) el censo de población para el año 2010 en esta provincia asciende a 3.771 personas distribuidas de la siguiente manera: 1.365 pertenecen a entidades bancarias, 2.211 son empleados de las antiguas cajas de ahorro y 195 trabajan para cooperativas de crédito. Sin embargo, este organismo no cuenta con información desglosada por municipios.

Para ello se ha contado con la participación del sindicato CCOO (Sección Servicios) de Cádiz, que nos facilitó el censo, por entidad y municipio, a fecha de 31 de diciembre de 2010. Según esta fuente, la población objeto de estudio asciende a 3.480 personas, cuya distribución a continuación exponemos: 1.467 empleados de Banca, 1.816 de antiguas Cajas de Ahorro y 197 de Cooperativas de Crédito.

Entendemos que la diferencia con respecto a la información facilitada por el IEA se debe, en primer lugar, al momento posterior en el que se toman los datos y, en segundo, a la destrucción de puestos de trabajo que se estaba dando en el sector.

El objetivo último que nos propusimos fue el de conseguir una muestra representativa del colectivo con un nivel de confianza del 95%. Así, en total, la muestra debería alcanzar a trescientas cuarenta y seis personas.

A su vez, se hicieron grupos por entidad y municipio, obligando a que hubiera al menos un representante de cada conglomerado por pequeño que fuera, hecho que añadió catorce sujetos más, ascendiendo, así, el total de la muestra a trescientos sesenta empleados.

Sin embargo, y aun a pesar de haber solicitado la colaboración de manera personal a un total de trescientas sesenta y seis personas, el propio devenir de los acontecimientos económicos y jurídicos que estaban influyendo de manera tan decisiva en este ámbito, más las especiales circunstancias que se añadieron en las dos últimas semanas de marzo (aplicación del plazo límite impuesto por la "ley Guindos", compra de "Banca Cívica" por parte de "La Caixa" y las constantes noticias de fusiones y absorciones por parte de BBVA y Banco Santander), impidió que se alcanzara este montante.

En último lugar, queremos destacar que la toma de datos se prolongó durante, aproximadamente, dos meses y medio (del 9 de Enero al 31 de marzo) ya que la localización de los participantes era muy dispersa y fue realizada por una única persona, la propia doctoranda. Como cifras significativas, se dedicaron un total de cincuenta y siete jornadas laborales a tiempo completo, se recorrieron aproximadamente tres mil quinientos kilómetros, se contactó directamente con trescientas sesenta y seis personas y se visitaron doscientas once oficinas y veinticinco municipios.

Para el estudio de los **CCO**, el instrumento de medida empleado ha sido, como hemos comentado anteriormente, el de los **CCO orientados al Sector Servicios** de Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001). Consta de un total de dieciséis ítems (cinco para Lealtad, seis para Entrega y cinco para Participación) que evalúan la intensidad con la que se desarrollan los mismos en el ámbito laboral, a partir de la valoración personal del propio participante (facilitamos la escala en el apartado IX: "ANEXOS").

En cada ítem se elige una puntuación según una escala Likert del 0 al 6 (desde "nunca" -0- a "siempre" -6-) que se otorga las frases que mejor describen el día a día laboral.

Para el caso del **estado del CP**, la escala empleada fue la correspondiente del "Cuestionario sobre la percepción de aspectos relacionados con el trabajo" desarrollada por el Grupo PSYCONES (también facilitamos la

escala en el apartado IX. "ANEXOS"). Esta escala también tipo Likert tiene un total de veintidós ítems en los que se evalúan las tres dimensiones del estado, ***Cumplimiento*** (quince ítems), ***Justicia*** (cuatro ítems) y ***Confianza*** (tres ítems).

La recogida de datos se ha realizado en todos los casos mediante entrevista personalizada a la que el empleado accedía a participar libremente una vez explicadas las condiciones de la Investigación.

Dichas entrevistas se realizaron en el puesto de trabajo y en la jornada laboral, sin que en ningún caso se ofreciera compensación alguna a cambio. En ocasiones, el entrevistado solicitaba permiso a su superior directo argumentando que se encontraba dentro de su jornada y la realización de actividades no relacionadas con el puesto podía estar mal vista por la Dirección de la empresa. Un total de 32 trabajadores (lo que supone un 8,04% del total de personas con las que se contactó) declinaron su colaboración, facilitando explicaciones y/o disculpas en dos grandes líneas argumentativas: una, referida a la defensa de los intereses de la entidad y, la otra, relacionada con la defensa del puesto de trabajo que se entendía "amenazado" si se manifestaban ciertas opiniones relacionadas con las condiciones laborales. En cualquier caso, se agradeció la participación y se facilitó tarjeta de visita identificativa de la persona responsable de la investigación.

Para su tratamiento estadístico, los datos se han incluido en una base de datos del programa SPSS versión 15.



Resultados

"... Se equivocó la paloma, se equivocaba.
Por ir al norte fue al sur, creyó que el trigo era el agua.
Creyó que el mar era el cielo que la noche la mañana.
Que las estrellas rocío, que la calor la nevada.
Que tu falda era tu blusa, que tu corazón su casa.
(Ella se durmió en la orilla, tú en la cumbre de una rama)."

Rafael Alberti "Antología Poética (1924-1972)

NOTA PREVIA: La presentación de los resultados de esta investigación, que se exponen en este epígrafe, está acompañada de una somera descripción que, por un lado, resalta aquella información necesaria para el debate que realizaremos en el epígrafe siguiente y, por otro, permite la aproximación del lector a las hipótesis planteadas.

A. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (DATOS SOCIOECONÓMICOS).

En virtud del muestreo descrito, se repartieron para la recogida de datos, un total de 366 cuestionarios de los que se han cumplimentado 294, lo que representa un porcentaje de respuesta del 80,33%.

En cuanto al **Sexo** de la muestra, un total de 141 son hombres y 152 son mujeres. Lo que supone una distribución casi paritaria entre ambos sexos, 48,1% de mujeres y 51,9% de hombres.

El 79,5% de los participantes mantienen con su entidad una relación de "*empleado*" entendiendo por tal, aquel que no tiene, en el momento actual, personal a cargo (aunque sí pudiera haber tenido tal consideración en otro momento de su carrera laboral). El 20,5% restante sí tiene la consideración de "directivo" en el sentido que hemos explicado.

La mayoría de los miembros de la muestra (87,7%) **cobran** por encima de "*1212,11€ (euros) mensuales*", tramo superior al establecido -como mínimo- por la investigación. Del 12,7% restante tan solo hay dos casos que cobran por debajo de "*797€ (euros) mensuales*" y se corresponden con dos becarios, según informaron los mismos durante la entrevista.

Con respecto a las **Entidades**, el 43,9% de la muestra se corresponde con empleados de Entidades Bancarias, el 50,7% son empleados de Cajas de Ahorro -antes del proceso de integración actual- y el 5,4% restante, empleados de Cooperativas de Crédito.

El 73% de la muestra manifiesta una **categoría profesional** de "*Técnico*", el 27% restante se corresponde con "*Administrativos*". La categoría profesional con mayor presencia en estas Entidades descritas es el "Técnico Nivel 7" (a tenor de los grupos profesionales establecidos en el Convenio Colectivo del Sector) con un 20,7% total sobre la muestra. Puede observarse que, en multitud de casos, los sujetos no han facilitado información en este sentido ya que, tal y como ellos mismos nos manifestaron, dicha información se desconoce por parte de los interesados.

Están afiliados a una **organización sindical** más de la mitad de los encuestados (el 53,2%).

La muestra presenta un elevado **nivel de estudios** ya que un 85,3% de la misma, tiene estudios superiores universitarios (diplomados, licenciados y posgrados). Una mínima proporción (14,7%) informa otros niveles formativos inferiores.

Para poder visualizar mejor los diversos rangos de la muestra, sus características psicosociales, etc., ofrecemos a continuación la Tabla 1 (Datos Descriptivos).

TABLA 1. DATOS DESCRIPTIVOS				
		Frecuencia	Porcentaje	Total
Tipo de entidad	Banco	129	43,9	294
	Antigua Caja de Ahorro	149	50,7	
	Cooperativa	16	5,4	
Sexo	Hombre	141	48,1	293
	Mujer	152	51,9	
Pertenece a alguna Organización Sindical	Sí	156	53,2	293
	No	137	46,8	
Neto salario mensual	Menor o igual a 797€	2	0,7	292
	Entre 797 y 1.212,11€	34	11,6	
	Más de 1.212,11€	256	87,7	
Categoría Profesional (Según Convenio Colectivo)	Técnico Nivel 1	4	1,7	241
	Técnico Nivel 2	0	0	
	Técnico Nivel 3	4	1,7	
	Técnico Nivel 4	12	5	
	Técnico Nivel 5	31	12,9	
	Técnico Nivel 6	27	11,2	
	Técnico Nivel 7	50	20,7	
	Técnico Nivel 8	47	19,5	
	Administrativo Nivel 9	20	8,3	
	Administrativo Nivel 10	21	8,7	
	Administrativo Nivel 11	20	8,3	
	Administrativo Nivel 12	5	2,1	
	Administrativo Nivel 13	0	0	
Último Nivel de Estudios Alcanzado	Graduado Escolar	2	0,7	293
	Bachillerato	17	5,8	
	FP Grado Medio	3	1	
	FP Grado Superior	21	7,2	
	Diplomado	78	26,6	
	Licenciado	154	52,6	
	Posgrado	18	6,1	
Tipo de Contrato	Empleado	233	79,5	293
	Directivo	60	20,5	

Si tenemos en cuenta la **edad** de los participantes, y al aglutinarlas en intervalos para facilitar su análisis, observamos que se trata de una muestra relativamente joven, ya que tres cuartas partes de la misma (el 78,2 %) se sitúan por debajo de los 45 años de edad. Este resultado es coherente con la política de prejubilaciones que se estaba llevando a cabo en el sector. De este modo, la media de edad es de 39 años.

Atendiendo a la **antigüedad** en la empresa, podemos distinguir cuatro grandes colectivos que se corresponden con los cuatro cuartiles; los que llevan menos de seis años, entre seis y once años, entre once y veintiún años y más de veintiuno. Así, la media de antigüedad es de 13,87 años. Todo ello lo podemos ver en la Tabla 2.

TABLA 2. DATOS DESCRIPTIVOS PARA VARIABLES CONTINUAS

	Media	Mediana	Moda	Desviac. típica	Mínimo	Máximo	Total
Edad	39,03	38	38	8,02	23	60	293
Antigüedad en la Empresa	13,87	11	5	9,54	0	44	289

B. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y ANÁLISIS DE FRECUENCIAS.

A modo de resumen, facilitamos los principales estadísticos descriptivos para cada una de las variables que se han analizado en este trabajo. Destaca (ver Tabla 3) que los valores de la media, mediana y moda son similares para cada variable.

En el caso de ***Número de Promesas***, coinciden, además, la mediana y la moda con su valor máximo (tal y como se comprueba en la Tabla 3). Entendemos por ***Número de Promesas*** el total de los compromisos reconocidos por el empleado a nivel agregado, es el equivalente estadístico al **contenido del CP** (Estreder et al., 2004).

TABLA 3. DATOS DESCRIPTIVOS POR VARIABLE							
	Media	Mediana	Moda	Desviac. típica	Mínimo	Máximo	N
CP							
Cumplimiento	3,4	3,53	3,53	0,98	0,8	5	283
Número de Promesas	13,55	15	15	2,33	3	15	283
Justicia	13,28	13	12	3,53	5	20	277
Confianza	9,23	9	12	2,93	3	15	278
CCO							
Lealtad	23,07	23	23	4,46	7	30	290
Entrega	30,92	31	33	3,26	20	36	294
Participación	20,35	20	19	4,24	5	30	289

Visto esto, en primer lugar, vamos a analizar las frecuencias correspondientes a los tres comportamientos "extra rol" que se han estudiado de manera individual.

Comenzaremos por el análisis de ***Lealtad*** (Tabla 4) a partir de cada uno de sus cinco ítems. Se observa que las respuestas de nuestros encuestados se inclinan en gran medida hacia las de "*con cierta frecuencia*", "*con mucha frecuencia*" y "*siempre*".

TABLA 4. ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE LEALTAD

LEALTAD	Nunca		Rara vez		En ocasiones		A veces		Con cierta frecuencia		Con mucha frecuencia		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Informa a terceros que es un buen lugar de trabajo	8	2,7	12	4,1	28	9,5	57	19,4	81	27,6	67	22,8	41	13,9
Hace buenos comentarios a terceros sobre la empresa			4	1,4	11	3,7	47	16	78	26,5	87	29,6	67	22,8
Genera buena voluntad favorable para la compañía			1	0,3	5	1,7	22	7,6	80	27,5	99	34	84	28,9
Anima a familiares y amigos a usar productos y servicios de la firma	1	0,3	5	1,7	11	3,7	34	11,6	52	17,7	84	28,6	107	36,4
Promueve activamente los productos y servicios de la firma			2	0,7	2	0,7	10	3,4	48	16,4	113	38,6	117	39,9

Tras esto, facilitamos la información obtenida acerca de la frecuencia con la que se presentan los comportamientos agrupados bajo la etiqueta de ***Entrega*** (Tabla 5). Al igual que ha ocurrido para los comportamientos de ***Lealtad***, las respuestas de esta están centradas en valores medios y altos.

TABLA 5. ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE ENTREGA

ENTREGA	Nunca		Rara vez		En ocasiones		A veces		Con cierta frecuencia		Con mucha frecuencia		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sigue las reglas e instrucciones de servicio al cliente con extremo cuidado					1	0,3	4	1,4	27	9,2	115	39,1	147	50
Sigue concienzudamente las directrices establecidas para las promociones de productos o servicios al cliente					1	0,3	10	3,4	41	13,9	104	35,4	137	46,6
Hace un seguimiento de manera oportuna de los problemas y peticiones del cliente							4	1,4	44	15	116	39,5	129	43,9
Realiza las tareas de su trabajo con muy pocos errores					3	1	17	5,8	72	24,5	162	55,1	40	13,6
Siempre tiene una actitud positiva en el trabajo					5	1,7	20	6,8	49	16,7	105	35,7	115	39,1
Es excepcionalmente cortés y respetuoso con los clientes, sin reparar en las circunstancias	1	0,3	3	1			2	0,7	31	10,5	131	44,6	126	42,9

Por último, para el caso de los comportamientos relacionados con la ***Participación*** vamos a observar que se obtienen valores parecidos a los dos casos anteriores aunque se da una mayor presencia de respuestas inferiores (tipo "*Nunca*" o "*Rara vez*"), que para los casos de ***Lealtad*** y ***Entrega*** (Tabla 6).

TABLA 6: ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE PARTICIPACIÓN

PARTICIPACIÓN	Nunca		Rara vez		En ocasiones		A veces		Con cierta frecuencia		Con mucha frecuencia		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Anima a otros compañeros a que participen con sus ideas y sugerencias en la mejora del servicio.			1	0,3	2	0,7	23	7,8	82	27,9	118	40,1	68	23,1
Contribuye con muchas ideas en las campañas de promoción y en las comunicaciones con el cliente.	4	1,4	12	4,1	13	4,4	57	19,4	83	28,2	96	32,7	29	9,9
Realiza sugerencias constructivas para la mejora del servicio.	2	0,7	6	2	11	3,7	44	15	105	35,7	84	28,6	42	14,3
Con frecuencia presenta soluciones creativas a los problemas del cliente.	2	0,7	1	0,3	8	2,7	38	12,9	78	26,5	117	39,8	50	17
Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios.	56	19	40	13,6	22	7,5	49	16,7	59	20,1	49	16,7	19	6,5

De la anterior información se desprende que los tres tipos de comportamientos en estudio (***Lealtad, Entrega*** y ***Participación***) están presentes en todas las entidades financieras, por lo que no queda demostrada nuestra H7. A tenor de la misma, entendíamos que aun cuando estos comportamientos son "deseables" habría algunos que no se darían en ciertas organizaciones por ser incoherentes a la cultura de las mismas. Sin embargo, el nivel de presencia de los **CCO** es tan elevado que sabemos de su presencia en cualquier circunstancia.

Con respecto al **contenido del CP**, facilitamos la Tabla 7, en la que se analizan las frecuencias para cada uno de los quince ítems considerados en el cuestionario. A nivel general, destacamos que los participantes reconocen casi todos los ítems analizados como un compromiso adquirido por parte de las diferentes organizaciones.

Si tomamos en consideración la percepción del ***Cumplimiento*** de dichas expectativas por parte de las personas encuestadas, observamos diferentes niveles para cada caso (lo que aparece también en la Tabla 7).

A modo de ejemplo, destacamos que se percibe con un "*cumplimiento completo*", los ítems de "estabilidad del empleo" y de "entorno libre de violencia y acoso", en lo que coincide casi la mitad de la muestra (45%).

Sin embargo, en sentido contrario, se observa que más de un tercio de las personas encuestadas (el 33,2 %) responden "*No*" acerca de la ayuda que sus organizaciones ofrecen a la hora de resolver problemas personales fuera del trabajo, lo que significa que no perciben esta cuestión como un compromiso adquirido por sus empleadores.

TABLA 7. PROMESAS DEL CP Y GRADO DE CUMPLIMIENTO

CONTENIDO			Cumplido su promesa		Cumplido su promesa sólo en parte		Su promesa a medias		Gran parte de su promesa		Su promesa por completo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Proporcionale un contenido interesante?	39	13,4	13	4,5	29	10	63	21,6	94	32,3	53	18,2
¿Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	11	3,7	4	1,4	10	3,4	27	9,2	108	36,7	134	45,6
¿Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	23	7,8	6	2	28	9,6	53	18,1	95	32,4	88	30
¿Proporcionarle un trabajo retador?	28	9,6	11	3,8	24	8,2	67	22,9	94	32,2	68	23,3
¿Permitirle participar en la toma de decisiones?	54	18,4	17	5,8	44	15	64	21,8	75	25,5	40	13,6
¿Proporcionarle una carrera laboral?	18	6,1	16	5,4	18	6,1	58	19,7	99	33,7	85	28,9
¿Proporcionarle un buen clima de trabajo?	22	7,5	14	4,8	24	8,2	60	20,5	100	34,1	73	24,9
¿Garantizarle un trato justo por parte de sus supervisores y directores?	21	7,1	15	5,1	22	7,5	58	19,7	100	34	78	26,5
¿Ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?	50	17,1	26	8,9	38	13	49	16,8	71	24,3	56	19,2

TABLA 7. PROMESAS DEL CP Y GRADO DE CUMPLIMIENTO (CONTINUACIÓN)

CONTENIDO			Cumplido su promesa		Cumplido su promesa sólo en parte		Su promesa a medias		Gran parte de su promesa		Su promesa por completo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	22	7,5	10	3,4	15	5,1	55	18,7	109	37,1	83	28,2
¿Proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	9	3,1	13	4,4	29	9,9	64	21,8	98	33,3	81	27,6
¿Proporcionarle un entorno laboral seguro?	6	2	6	2	10	3,4	51	17,4	100	34,1	120	41
¿Mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	22	7,5	13	4,4	29	9,9	79	26,9	88	29,9	63	21,4
¿Proporcionarle un entorno libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	12	4,1	14	4,8	12	4,1	35	11,9	89	30,3	132	44,9
¿Ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?	97	33,2	18	6,2	23	7,9	60	20,5	54	18,5	40	13,7

Para analizar la posible "ruptura" del **CP** para el conjunto de la muestra, hemos acumulado las frecuencias de la respuesta "Sí, pero no ha cumplido su promesa" y observamos que los porcentajes de respuesta no son muy elevados, siendo el mayor (un escaso 8,9 %) el que se refiere a la flexibilidad para hacer compatible el trabajo con las demandas fuera del trabajo. Por tanto, tampoco podemos sustentar la hipótesis de que existe una amplia presencia de individuos que manifiestan percibir una "ruptura" en su **CP**.

Con respecto a los otros dos elementos del **CP**: en la ***Justicia*** destaca que el valor más alto en la respuesta "Nada" se encuentra en la pregunta relacionada con la forma en la que se llevan a cabo los cambios dentro de las organizaciones; mientras que el valor más alto de la respuesta "Completamente" se da en el apartado dedicado al trato recibido por parte de los supervisores y directores.

TABLA 8. JUSTICIA	Nada		Algo		En parte de acuerdo		En gran medida		Completa-mente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
En general, ¿siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?	14	4,8	52	17,7	86	29,3	97	33	45	15,3
¿Cree que los cambios que se llevan a cabo en su organización se realizan de forma justa?	54	18,4	73	24,9	103	35,2	50	17,1	13	4,4
¿Cree que el salario que recibe por el trabajo que realiza es justo?	22	7,5	40	13,7	73	25	95	32,5	62	21,2
¿Cree que el trato que recibe de sus supervisores y directores es justo?	11	3,7	33	11,2	58	19,7	109	37,1	83	28,2

Si nos centramos -ahora- en el tercer y último elemento del **CP** (adjuntamos información en la Tabla 9), la ***Confianza***, llama la atención el relativo porcentaje (un 17,7%) que no confía en que la dirección de sus respectivas empresas tengan en cuenta lo que a ellos les interesa, mientras que casi una quinta parte de los mismos (un 19%) sí manifiesta una confianza con respecto a su supervisor directo (como podemos constatar en la Tabla 9).

TABLA 9. CONFIANZA	Nada		Algo		En parte de acuerdo		En gran medida		Completa-mente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿En qué medida confía en que la dirección de la empresa tenga en cuenta lo que a usted le interesa?	52	17,7	66	22,4	92	31,3	65	22,1	19	6,5
En general, ¿en qué medida confía en que su organización mantenga sus promesas con usted y con otros trabajadores?	23	7,8	82	27,9	70	23,8	93	31,6	26	8,8
¿En qué medida confía en que su supervisor/a tenga en cuenta las cosas que a usted le interesan?	24	8,2	52	17,7	69	23,5	93	31,6	56	19

C. ANÁLISIS BIVARIABLES.

A continuación (como muestra la Tabla 10) se presentan los datos bivariados (correlaciones de Pearson) para cada uno de los constructos que estamos analizando y sus respectivos coeficientes alpha de Cronbach (a).

Comprobamos que todas las variables están relacionadas entre sí, menos la variable **Entrega** con **Número de promesas**. Por su parte, los binomios **Justicia** y **Confianza**, **Cumplimiento** y **Número de Promesas** y, finalmente, **Cumplimiento** y **Confianza**, dan correlaciones muy altas (superiores a 0,7), por lo que entendemos que tienen una covariación y correspondencia muy directa las respuestas que se dan en una sobre la otra. Estos resultados son coherentes con las relaciones previstas en el modelo de Guest (2004) que expuso en el epígrafe 5. "Consecuencias y Resultados" (Gráfico 2).

TABLA 10. ALPHAS DE CRONBACH Y COEFICIENTES DE PEARSON

	Alpha de Cronbach (a)	Cumplimiento	Nº de Promesas	Lealtad	Entrega	Participación	Justicia	Confianza
Cumplimiento	0,912							
Nº de Promesas	0,829	0,706*						
Lealtad	0,803	0,51*	0,23*					
Entrega	0,726	0,385*	0,082*	0,471*				
Participación	0,635	0,374*	0,238*	0,435*	0,407*			
Justicia	0,818	0,678*	0,295*	0,459*	0,287*	0,216*		
Confianza	0,81	0,734*	0,423*	0,447*	0,232*	0,299*	0,787*	

(*): La correlación es significativa al 0,01.

Por su parte, los valores alphas de Cronbach nos dan un modelo de consistencia interna que se basa en la correlación inter-elementos promedio. Este coeficiente (Cronbach, 1951) mide la confiabilidad de una escala; es decir, la magnitud en que los ítems están correlacionados. El valor mínimo aceptable es 0,7 y el valor máximo esperado es de 0,9. Si hay algún valor por encima podemos decir que existe redundancia o duplicación entre ellos. En nuestros resultados, la única variable que se encuentra por debajo de 0,7 con un valor de 0,635 es ***Participación***, por lo que podremos intuir que no va a influir demasiado en el modelo resultante final. En cambio, la variable ***Cumplimiento*** tiene un valor de 0,912 por lo que se puede predecir que va a estar muy presente en los modelos finales.

D. ANÁLISIS DE VARIANZAS.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo que se ha propuesto en esta investigación ha sido el mejorar nuestro conocimiento sobre la relación existente entre el Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, se propone su análisis a partir de las variables sociodemográficas consideradas en esta investigación (sexo, pertenencia a organización sindical, tipo de contrato, tipo de entidad, antigüedad en la empresa, edad y salario recibido). En este orden de cosas, hemos realizado los análisis de varianzas correspondientes a ambas variables y cuyos resultados se exponen por separado.

1. DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

De las variables sociodemográficas analizadas, serán tres las que tengan una incidencia significativa sobre algunas de las variables relacionadas con el **CP**

.

En primer lugar, la ***Confianza*** va a estar influida por el **Sexo** de las personas, habiendo una mayor predisposición a su desarrollo en las mujeres que en los hombres, ya que al comparar los dos grupos obtenemos un p-valor = 0,016 < 0,05. Por tanto, podemos decir que existen diferencias significativas entre los valores medios del hombre y de la mujer (ver Tabla 11).

TABLA 11. SEXO-CP						
	Mujer		Hombre		F	P
	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	Σ		
Cumplimiento	3,51	0,98	3,3	0,97	3,058	0,081
Nº de Promesas	13,75	2,15	13,37	2,48	1,826	0,178
Justicia	13,4	3,59	13,17	3,48	0,296	0,587
Confianza	9,65	2,99	8,8	2,82	5,931	0,016*

Cuando la variable independiente que tomamos en consideración es el **tipo de entidad**, observamos diferencias significativas sobre la percepción del **Número de Promesas** y la ***Justicia***: Así, podemos afirmar que las personas que trabajan en "*entidades bancarias*" perciben un mayor Número de Promesas por parte de sus empleadores (es decir, esperan de sus entidades un mayor número de compromisos); mientras que los trabajadores de las "*antiguas Cajas de Ahorros*" tienen menores expectativas (como vemos en la Tabla 12). Los resultados correspondientes al colectivo "todavía Caja de Ahorros o Cooperativas" no alcanzan el nivel de significación suficiente dado que el menor número de datos se encuentra en este colectivo.

TABLA 12. TIPO DE ENTIDAD-CP									
	Banco		Antigua Caja de Ahorros		Todavía Caja o Cooperativa		Total		
	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	ϑ	
Cumplimiento	3,4	0,92	3,37	1,03	3,77	0,97	3,4	0,98	F=1,241 p=0,291
Nº de Promesas	13,94	1,89	13,14	2,64	14,31	1,54	13,55	2,33	F=4,93 p=0,008*
Justicia	12,69	3,56	13,77	3,48	13,64	3,08	13,28	3,53	F=3,179 p=0,043
Confianza	9,05	3,11	9,35	2,81	9,71	2,49	9,23	2,93	F=0,538 p=0,584

La última de las variables sociodemográficas con repercusión significativa sobre alguno de los elementos del **CP**, ha sido la **edad**. A saber, el **Número de Promesas** percibidas por las personas que trabajan en el sistema financiero va a estar condicionado por la edad de las mismas (Tabla 13).

TABLA 13. EDAD-CP

	≤ 33		De 34 a 38		De 39 a 40		> 45		Total		
	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	
Cumplimiento	3,58	0,87	3,42	1,01	3,23	1,02	3,3	1,03	3,4	0,98	F=1,787 p=0,15
Nº de Promesas	14,16	1,45	13,84	1,9	12,77	2,89	13,13	2,86	13,55	2,33	F=5,561 p=0,001*
Justicia	12,92	3,65	12,91	3,42	13,87	3,65	13,62	3,34	13,28	3,53	F=1,314 p=0,27
Confianza	9,38	2,87	9,16	2,87	9,36	2,98	8,93	3,06	9,22	2,93	F=0,328 p=0,805

De este modo, la extensión del clausulado es mayor en los colectivos más jóvenes. Así las cosas, a medida que la persona madura, entiende o percibe cada vez menos compromisos por parte de la organización. Esta tendencia decreciente, sin embargo, se frena en una primera madurez (a partir de treinta y nueve años), momento en que se da un leve ascenso que nunca llega a alcanzar las cotas de los más jóvenes (ver Gráfico 1).

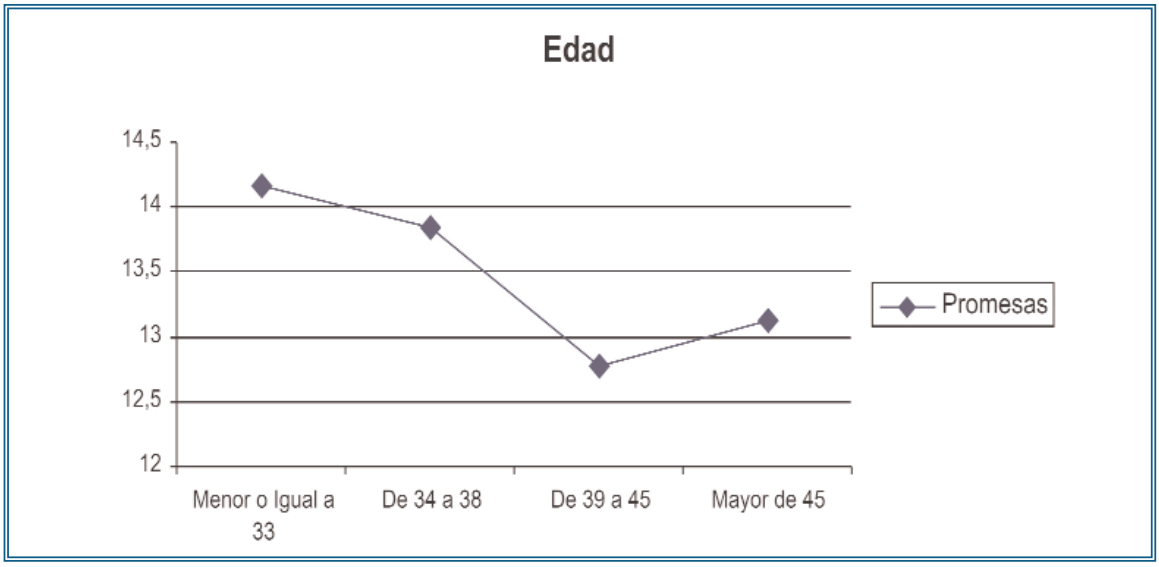


Gráfico 1: Edad-número de promesas.

2. DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL.

A continuación, pasaremos a analizar los posibles efectos que las variables sociodemográficas tienen sobre los CCO orientados al Sector Servicios. En primer lugar, si observamos la tabla adjunta (Tabla 14), apreciamos que los comportamientos relacionados con la Participación difieren en función del sexo; de manera que, las mujeres, manifiestan ser más participativas con respecto a los hombres.

TABLA 14. COMPARATIVA DE MEDIAS POR SEXO

	Mujer		Hombre		F	P
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ		
Lealtad	23,19	4,46	22,97	4,47	0,174	0,676
Entrega	31,04	3,08	30,81	3,45	0,372	0,543
Participación	20,94	3,84	19,81	4,53	5,136	0,024*

(*): Estadístico significativo al 95%.

También el **tipo de contrato**, es decir, el hecho de tener la condición de "*directivo*" o de "*empleado*" dentro de la empresa, va a tener influencia sobre la ***Lealtad*** y la ***Entrega*** (valores resaltados en color), tal y como se desprende del análisis de medias que exponemos en la Tabla 15. De esta manera y, tal y como puede verse también en el Gráfico 2, los" directivos" son los que van a desarrollar conductas de ***Lealtad*** y ***Entrega*** en mayor medida con respecto a aquellos otros trabajadores con la condición de "*empleado*".

TABLA 15. COMPARATIVA DE MEDIAS POR TIPO DE CONTRATO

	Mujer		Hombre		F	P
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	Σ		
Lealtad	22,58	4,57	24,97	3,41	14,297	0*
Entrega	30,7	3,28	31,78	3,12	5,317	0,022*
Participación	20,13	4,18	21,24	4,39	3,179	0,076*

(*): Estadístico significativo al 95%.

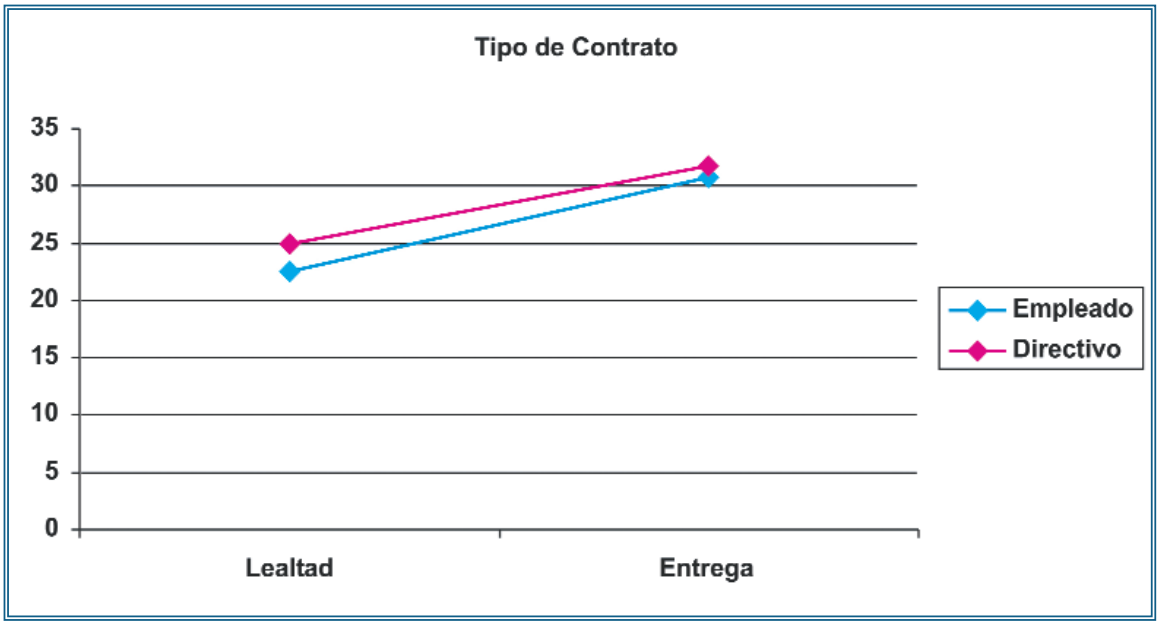


Gráfico 2: Lealtad-Tipo de Contrato-Entrega.

Otra de las variables analizadas y que ha presentado diferencias significativas, ha sido el **tipo de entidad**, con influencia en los comportamientos asociados a la ***Participación*** (Tabla 16). De modo que, los que trabajan en Bancos ofrecen menores niveles de ***Participación*** con respecto a los empleados de las, hasta ahora, Cajas de Ahorro (ver Tabla 16).

TABLA 16. COMPARATIVA DE MEDIAS POR TIPO DE ENTIDAD

	Banco		Antigua Caja de Ahorros		Todavía Caja o Cooperativa		Total		
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	ϑ	
Lealtad	22,47	4,71	23,52	4,04	23,73	5,81	23,07	4,46	F=2,079 p=0,127
Entrega	30,53	3,36	31,21	3,17	31,44	3,14	30,92	3,26	F=1,723 p=0,18
Participación	19,58	4,42	20,86	3,99	21,88	4,03	20,35	4,24	F=4,286 p=0,015*

(*): Estadístico significativo al 95%.

También la **antigüedad** se constituye en un elemento determinante en el desarrollo de comportamientos relacionados con la ***Lealtad***, de forma tal que las personas que más ***Lealtad*** muestran hacia su empresa son las que más años llevan trabajando en ellas. Para una mejor constatación, facilitamos un gráfico (Gráfico 3) en el que se puede comprobar la evolución en los niveles de ***Lealtad*** desplegados por los empleados de una organización en función del número de años que llevan en la misma.

TABLA 17. COMPARATIVA DE MEDIAS POR ANTIGÜEDAD

	≤ 6		De 7 a 11		De 12 a 21		> 21		Total		
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	
Lealtad	23,22	4,13	21,92	4,29	23,12	4,74	24,2	4,61	23,08	4,48	F=3,156 p=0,025*
Entrega	30,32	3,76	30,95	2,66	30,9	3,47	31,68	3,06	30,93	3,29	F=2,069 p=0,104
Participación	20,99	3,42	20,22	4,32	19,58	4,28	20,5	4,92	20,33	4,25	F=1,379 p=0,25

(*): Estadístico significativo al 95%.

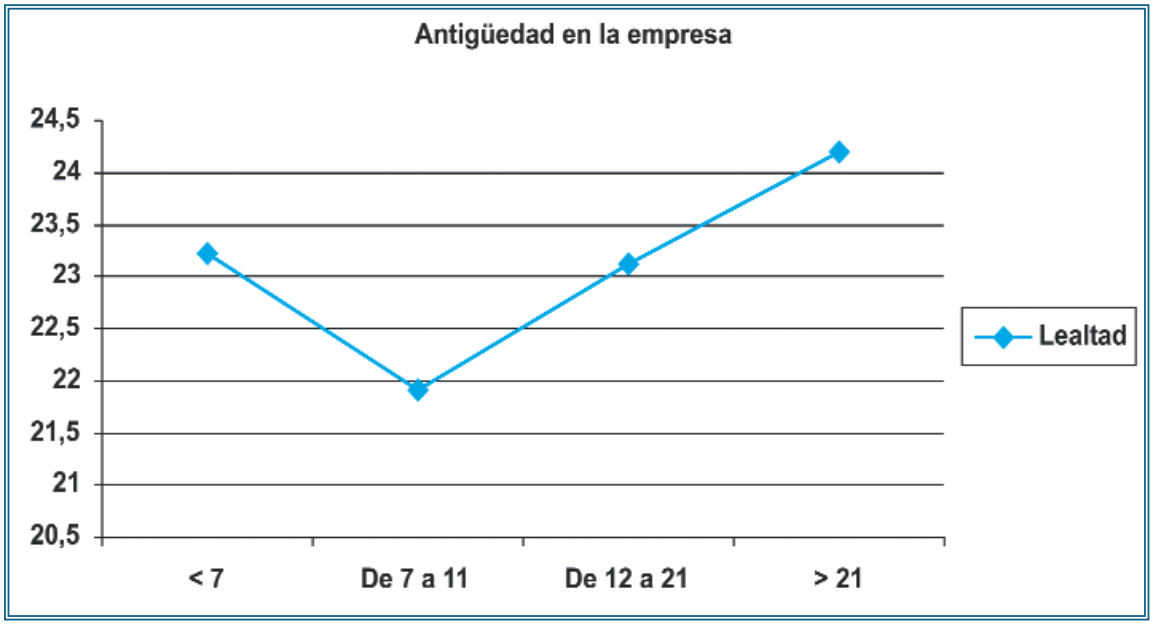


Gráfico 3: Antigüedad-Lealtad.

Y, por último, el **salario** va a tener una importante relación con los comportamientos reconocidos como de ***Entrega***. De manera que, cuanto mayor sea el salario, más bajos serán los valores en dicha variable (Tabla 18). Aunque esta afirmación debe tomarse con cautela ya que los que cobran menos, tienen una menor ***Entrega*** que aquellos que cobran sueldos correspondientes al tramo intermedio.

TABLA 18. COMPARATIVA DE MEDIAS EN FUNCIÓN DEL SUELDO

	≤ 797€		De 797 a 1.212,11€		>1.212,11€		Total		
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	Σ	$\bar{X}$	ϑ	
Lealtad	19,5	2,12	21,36	5,02	23,31	4,35	23,06	4,46	F=3,484 p=0,032
Entrega	28,5	0,71	29,47	3,48	21,13	3,21	30,92	3,28	F=4,501 p=0,012*
Participación	15	1,41	19,91	3,44	20,47	4,33	20,37	4,25	F=1,873 p=0,156

(*): Estadístico significativo al 95%.

De todas las variables sociodemográficas que se han considerado, la única que no ha ofrecido datos significativos, en su incidencia sobre los **CCO**, ha sido el hecho de **pertenecer o no a una organización sindical**.

A tenor de lo expuesto hasta aquí, queda demostrado que los **CCO** se relacionan con ciertas características sociodemográficas como la edad, la antigüedad, el tipo de contrato y el sueldo; en virtud de ello, lo planteado en la H8 se ha visto cumplido.

Sin embargo, cada una de las conductas en estudio presenta una diferente panoplia de antecedentes: Así, en el caso de la ***Participación*** se constata que se relaciona con el **sexo** y el **tipo de entidad** en la que se trabaja. Por su parte, la ***Lealtad*** lo hace con el **tipo de contrato** y la **antigüedad** en la empresa. Y, en último lugar, la ***Entrega***, se ve influida por el **tipo de contrato** y el **sueldo**.

E. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.

El método que a continuación presentamos identifica grupos homogéneos de individuos (en el caso de que existan), basándose en las relaciones de los datos que proporcionan los encuestados en todo lo relativo al **contenido del CP**. Con tal proceder, pretendemos ver los posibles paralelismos entre la clasificación de seis grupos (Janssens, Sels y Van Der Brande, 2003 y Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004) y aquellos colectivos de personas que surgieran en esta investigación.

En este análisis no tenemos grupos predefinidos inicialmente sino que éstos se definen mediante el cálculo de distancias o similares, a partir de los valores de las variables identificativas. Todas las variables incluidas en el análisis contribuyen a la formación de los grupos en igualdad de condiciones.

De este modo, el procedimiento que usaremos es el conocido como "método de las k-medias", recomendado cuando los datos a clasificar son muchos. Hemos previsto, teniendo en cuenta la propuesta teórica, que serán tres los colectivos (conglomerados, estadísticamente hablando) que se van a formar siguiendo las características definidas por Janssens, Sels y Van Der Brande. (2003) y Sels, Janssens y Van Den Vrande (2004): "de inversión", "sin compromiso" y "fuerte" (para una completa revisión de esta clasificación dirigimos al lector al subepígrafe 7.2.3 "La solución de seis grupos").

A continuación, presentamos una tabla en la que se analizan las principales características de cada uno de estos conglomerado (Tabla 19).

TABLA 19. CLÚSTERS EMERGENTES				
	C1	C2	C3	C4
... un trabajo interesante?	*	+	*	*
... un trabajo razonablemente estable?	+	+	+	+
... un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	*	+	+	*
... un trabajo retador?	*	+	*	*
... permitirle participar en la toma de decisiones?	*	*	*	*
... una carrera laboral?	*	+	+	*
... un buen clima de trabajo?	*	+	*	*
... un trato justo por parte de sus supervisores y directores?	*	+	+	*
... ser flexible para que usted pueda hacer compatibles su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?	*	*	*	*
... la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	*	+	+	*
... oportunidades de progreso y desarrollo?	*	+	+	+
... un entorno laboral seguro?	+	+	+	+
... mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	*	+	*	*
... un entorno libre de cualquier violencia o acoso?	+	+	+	*
... ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?	*	*	*	*
Edad	38	31	46	54
Antigüedad en la empresa	11	5	22	33
Neto salrio mensual	Más de 1.272,11€	Más de 1.272,11€	Más de 1.272,11€	Más de 1.272,11€
Categoría Profesional	7 (Técnico Nivel 7)	9 (Advo. Nivel 9)	6 (Técnico Nivel 6)	6 (Técnico Nivel 6)
Último nivel de estudios alcanzados	6 (Licenciado)	6 (Licenciado)	5 (Diplomado)	4 (FP Grado Superior)

(*): Valor medio que no destaca en los extremos.

Como se observa en la Tabla 19, se constatan cuatro categorías emergentes de **CP** de las que tres coinciden con la taxonomía de referencia (C1, C2 y C3) tal y como anticipamos en nuestra H1 (por lo que ésta queda, así, completamente demostrada) aunque, no obstante lo dicho, aparece una cuarta categoría (etiquetada como C4) cuya existencia no fue prevista en tal clasificación ni en nuestra hipótesis.

Este último grupo de personas se caracteriza por ser el de mayor edad (la media se sitúa en torno a los 54 años), además son profesionales de una dilatada experiencia en la empresa (la media asciende a los 33 años de permanencia en sus respectivas organizaciones) y poseen un nivel de estudios medios (FP de Grado Superior).

Pasaremos a describir cada uno de los colectivos que han surgido a partir del análisis estadístico propuesto: El "Conglomerado 1" que se corresponde con el etiquetado como "De Inversión": Forma parte de este conglomerado una persona aún joven pero con cierto recorrido ya en la empresa, de nivel técnico y estudios superiores. En este marco, destacan por su valoración positiva de la estabilidad y seguridad en su entorno laboral.

Por su parte, el "Conglomerado 2" coincide con las características del denominado "Sin compromiso": El perfil tipo sería el de una persona joven y con pocos años en la entidad. La mayoría de las cuestiones tienen una valoración positiva, ya que aún es demasiado pronto para poder sacar conclusiones sobre su trayectoria profesional.

El "Conglomerado 3" equivale al identificado como "Fuerte": Aquí se encuadran personas de mediana edad, con bastantes años en la empresa, estudios superiores y nivel profesional de "técnico". Siguen manteniendo una percepción positiva de la entidad a pesar del tiempo transcurrido en ella.

Y, por último, el "Conglomerado 4" del que ya hemos comentado que no tiene antecedentes y que incluye, personas mayores con muchos años en la empresa, de nivel técnico y estudios medios. Destacan por su valoración positiva de la estabilidad y de la progresión dentro de la empresa.

Para analizar la capacidad predictiva de esta visión del **CP** sobre los **CCO**, hemos realizado los análisis de varianzas de cada uno de los colectivos analizado con los tres comportamientos que estamos estudiando. Como puede observarse en la tabla que a continuación exponemos (Tabla 20), tan solo la Participación ofrece diferencias significativas en función del conglomerado en el que nos situemos.

TABLA 20. RELACIÓN CLÚSTERS-CCO

	C1		C2		C3		C4		Total		
	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	$\bar{X}$	ϑ	
Lealtad	22,16	4,64	24,22	5,27	23,6	4,03	24,25	3,99	23,34	4,45	F=3,029 p=0,03
Entrega	30,63	3,3	31,26	3,66	30,78	3,33	31,62	2,75	30,98	3,24	F=1.146 p=0,332
Participación	19,35	4,21	20,96	4,64	21,51	3,66	20,4	4,5	20,47	4,34	F=3,371 p=0,019

(*): Estadístico significativo al 95%.

F. ANÁLISIS DE REGRESIÓN.

Para profundizar aún más en el análisis de las posibles relaciones entre las variables ***Lealtad***, ***Entrega*** y ***Participación*** (CCO) con ***Número de Promesa*** (**contenido del CP**), **Justicia Cumplimiento** y **Confianza** (**estado del CP**), hemos utilizado el análisis de Regresión Lineal Múltiple. Este análisis tiene como objetivo facilitar un modelo explicativo del comportamiento de las variables en estudio (***Lealtad, Entrega*** y ***Participación***) utilizando la información proporcionada por los valores tomados por un conjunto de variables explicativas (***Número de Promesas, Cumplimiento, Justicia*** y ***Confianza***). Los valores de "beta" que obtenemos denotan la magnitud del efecto que las variables explicativas tienen sobre cada variable explicada. Para conocer la "bondad del ajuste" explicado de este modelo hay un término denominado coeficiente de determinación "*R cuadrado*" que, indica la proporción de la varianza explicada por la recta de regresión. Así pues, cuanto más se acerque a uno, más poder explicativo tendrá el modelo.

Así, si realizamos el análisis para la variable ***Lealtad***, obtenemos el modelo expuesto en la tabla siguiente (Tabla 21). Podemos decir que, para la misma, la variable predictiva principal es ***Cumplimiento*** ya que explica un 26,5 % de la varianza. En orden de prioridad, a continuación, vendría la variable ***Número de Promesas*** ya que al introducirla en el modelo explicativo, la varianza de ***Lealtad*** alcanza más del 29 %. Por último estaría la variable ***Justicia*** que añade varianza, aunque muy poca, llegando ésta a situarse por encima del 30 %. La última variable considerada en el modelo, la ***Confianza*** queda excluida del mismo.

De lo visto, se deduce que el despliegue de comportamientos asociados a la ***Lealtad***, por parte de los empleados en una organización, depende de que se hagan las menores expectativas posibles en cuanto a las obligaciones debidas por tal organización, que dichas expectativas se cumplan en el mayor grado posible y, que todo ello, se produzca en un entorno de justicia en cuanto a los procedimiento, las decisiones adoptadas y el trato que se reciba por parte de la organización y sus agentes.

TABLA 21. MODELO EXPLICATIVO DE LEALTAD

	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta	Paso 3 Beta
Paso1. Cumplimiento	0.515	0.678	0,538
Paso 2. Nº Promesas		-0,233	-0,179
Paso 3. Justicia			0,151
R^2	0.265	0,293	0,303
Cambio R^2	0.265	0,028	0,011

En el comportamiento de las conductas etiquetadas como de ***Entrega*** (Tabla 22) podemos decir que la variable predictiva principal, al igual que en el caso de los comportamientos de ***Lealtad***, es ***Cumplimiento*** ya que explica casi un 16 % de la varianza. En orden de prioridad a continuación vendría la variable ***Número de Promesas*** ya que al introducirla en el modelo predictivo, la varianza alcanza más del 22 %. Por último, estaría la variable ***Confianza*** que añade algo más, llegando hasta el 23,7 % de la varianza. La variable ***Justicia*** queda excluida del modelo.

TABLA 22. MODELO EXPLICATIVO DE ENTREGA			
	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta	Paso 3 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,398	0,647	0,805
Paso 2. Nº Promesas		-0,356	-0,389
Paso 3. Justicia			-0,183
R^2	0,158	0,222	0,237
Cambio R^2	0,158	0,064	0,015

De modo que, en este caso, el despliegue de los comportamientos asociados a la ***Entrega***, por parte de los empleados de una empresa, pasa porque las eventuales promesas percibidas por los mismos sean las menores posibles pero con el mayor cumplimiento posible por parte de la empresa en la que se encuentran y, todo ello, en un clima de confianza con respecto al interés que manifiesten la organización y los superiores en cuanto a los intereses y necesidades de cada sujeto.

En último lugar, la ***Participación*** será la conducta que presenta un mecanismo de presencia más sencillo ya que depende tan solo del cumplimiento de las promesas percibidas por parte de los empleados de la organización. Así, la única variable que se introduce en el modelo predictivo de ***Participación*** es el ***Cumplimiento*** ya que el resto de variables han quedado excluidas del modelo. De manera que, el ***Cumplimiento*** alcanza hasta un 14,6 % de la varianza de participación

TABLA 23. MODELO EXPLICATIVO DE PARTICIPACIÓN	
	Paso 1 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,382
R^2	0,146
Cambio R^2	0,146

Vistos los resultados anteriores, y en el empeño por comprender qué otras posibles variables pueden estar influyendo en estas relaciones explicadas, vamos a realizar los mismos análisis diferenciándolos en función de todas las variables sociodemográficas que se han considerado en el estudio. Teniendo en cuenta este nuevo contexto, tan solo se obtuvieron resultados significativos distinguiendo entre **tipo de entidad** y **tipo de contrato**. Exponemos a continuación única y exclusivamente, aquellos resultados que difieren con respecto al modelo general explicado en anteriores líneas:

Si consideramos las conductas de ***Lealtad*** para el colectivo de empleados de "Banca" el modelo se simplifica, incluyéndose como única variable el **Cumplimiento** del **CP**; sin embargo, la consideración en exclusiva de los trabajadores de "antiguas Cajas de Ahorro" modifica el modelo, aunque permanece el ***Número de Promesas*** como variable explicativa. En ambos casos, el resto de variables, ***Justicia*** y ***Confianza*** quedan fuera del modelo.

Como se observa en la Tabla 24, se ven más diferencias en el modelo cuando están incluidos todos los **tipos de entidades** que cuando sólo están los "Bancos". En este último caso, podemos decir que en el caso de la ***Lealtad***, la variable predictiva principal y única es el ***Cumplimiento*** ya que explica un 28,5 % de la varianza. El resto de variables (***Confianza, Número de Promesas*** y ***Justicia***) quedan excluidas del modelo.

TABLA 24. LEALTAD-BANCOS

	Paso 1 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,534
R^2	0,285
Cambio R^2	0,285

Por su parte, la principal variable predictiva de la ***Lealtad*** de los empleados de las "*antiguas Cajas de Ahorro*" y las "*Cooperativas de Crédito*", es el ***Cumplimiento*** ya que explica un 25,6% de la varianza. A continuación vendría la variable ***Número de Promesas***, ya que al introducirla en el modelo predictivo la varianza de ***Lealtad*** alcanza más del 30 %. Las variables ***Confianza*** y ***Justicia*** quedan excluidas del modelo (tal y como se comprueba en la Tabla 25).

TABLA 25. LEALTAD-CAJAS Y COOPERATIVAS		
	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,506	0,773
Paso 2. Nº Promesas		-0,346
R^2	0,256	0,304
Cambio R^2	0,256	0,048

Pero, si hacemos este mismo análisis para los comportamientos asociados a la ***Entrega***, se obtienen datos significativos para el caso del colectivo de empleados de "*antiguas Cajas de Ahorro*" y "*Cooperativas de Crédito*", no así para el de la "*Banca*". Al igual que se ha comentado en los casos anteriores, volvemos a ver cómo el modelo se simplifica, desapareciendo la variable ***Confianza***.

TABLA 26. ENTREGA-CAJAS Y COOPERATIVAS		
	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,42	0,716
Paso 2. Nº Promesas		-0,382
R^2	0,176	0,235
Cambio R^2	0,176	0,058

Así, podemos decir que para la variable ***Entrega*** de los empleados de "*antiguas Cajas de Ahorro*" y "*Cooperativas*", la variable predictiva principal es ***Cumplimiento*** ya que explica un 17,6 % de la varianza. En orden de prioridad a continuación vendría la variable **Número de Promesas** ya que al introducirla en el modelo predictivo la varianza de ***Entrega*** alcanza el 23,5 %. Las variables ***Confianza*** y ***Justicia*** quedan excluidas del modelo.

En el caso del colectivo de "*empleados*", los modelos cambian tanto para la ***Lealtad***, como para la ***Entrega***. En los comportamientos de ***Lealtad*** se pierde como elemento explicativo, el ***Número de Promesas***, manteniéndose el ***Cumplimiento*** y la ***Justicia*** del modelo general (Tabla 27); mientras que en el caso de la ***Entrega*** se perderá la ***Confianza*** (Tabla 28), manteniéndose el ***Cumplimiento*** y el ***Número de Promesas***.

TABLA 27. LEALTAD-EMPLEADOS

	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,545	0,377
Paso 2. Nº Promesas		0,25
R^2	0,297	0,331
Cambio R^2	0,297	0,034

La variable predictiva principal para el caso de la ***Lealtad*** es el ***Cumplimiento*** ya que explica un 29,7 % de la varianza. En orden de prioridad a continuación vendría la variable ***Justicia*** ya que al introducirla en el modelo predictivo la varianza de ***Lealtad*** alcanza más del 33 %. Las variables ***Confianza*** y ***Número de Promesas*** quedan excluidas del modelo.

Y, por su lado, para la variable ***Entrega*** la variable predictiva principal es, también, el ***Cumplimiento*** ya que explica un 19,5 % de la varianza. En orden de prioridad, a continuación, vendría la variable ***Número de Promesas*** ya que al introducirla en el modelo predictivo la varianza de ***Entrega*** alcanza más del 26 %. Las variables ***Confianza*** y ***Justicia*** quedan excluidas del modelo.

TABLA 28. ENTREGA-EMPLEADOS		
	Paso 1 Beta	Paso 2 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,442	0,681
Paso 2. Nº Promesas		-0,351
R^2	0,195	0,261
Cambio R^2	0,195	0,066

Si tomamos en consideración el grupo de los "*directivos*", se obtuvieron resultados significativos para el caso de la ***Lealtad***, que pierde las variables ***Número de Promesas*** y ***Justicia*** y queda según el modelo que exponemos en la Tabla 29.

TABLA 29. LEALTAD-DIRECTIVOS	
	Paso 1 Beta
Paso1. Cumplimiento	0,291
R^2	0,085
Cambio R^2	0,085

En este último supuesto, podemos decir que para la ***Lealtad*** la variable predictiva principal es ***Cumplimiento*** ya que explica un 8,5 % de la varianza. Las variables ***Confianza***, ***Número de Promesas*** y ***Justicia*** quedan excluidas del modelo.

Con carácter general, podemos decir que hay cambios significativos en el modelo para la ***Lealtad*** y la ***Entrega*** si consideramos de manera separada a los empleados de "*Banca*" y a los de las "*antiguas Cajas de Ahorro*". Sin embargo, la valoración por **tipo de entidad** no será relevante ni significativa para el caso de la ***Participación***. Aunque sí se observan diferencias en función del tipo de contrato considerado ("*empleado*" o

"*directivo*"), apareciendo tales diferencias en los modelos explicativos generales de las dimensiones ***Lealtad*** y ***Entrega***. "Grosso modo" podemos afirmar que la tendencia general será una simplificación de los modelos, desapareciendo uno o varios de los elementos influyentes.

De los resultados expuestos hasta ahora en este epígrafe, podemos deducir cuatro grandes conclusiones:

a) La primera constatación, es la naturaleza antecedente del **estado del CP** sobre los **CCO orientados al Sector Servicios**. Aunque, teniendo en cuenta los resultados descritos, se trata de una relación más débil de lo que inicialmente se hubiera previsto, por lo que nuestra H3 ("*entendemos que existirán diferencias significativas a la hora de determinar las promesas percibidas, valorar el cumplimiento de las mismas, confiar en la consideración de las necesidades de cada persona por parte de su organización y agentes; así como, percibir la justicia con la que son tratadas estas promesas, en función de las variables sociodemográficas en estudio*") queda demostrada, aunque parcialmente.

b) En segundo lugar y, derivado de lo anterior, comprobamos el fuerte potencial explicativo de la variable **Cumplimiento del CP** en todos **los CCO orientados al Sector Servicio** y el escaso y, en ciertos casos nulo, poder predictivo del resto de variables asociadas al **estado del CP**. Todo ello nos lleva a demostrar las hipótesis H5y H6, pues han quedado falseadas.

c) Además, y teniendo en cuenta que en ningún caso aparece la acción combinada de los tres elementos del **estado del CP (*Cumplimiento*, *Justicia* y *Confianza*)** como antecedente de los **CCO orientados al Sector Servicios**, entendemos que, cada uno de ellos, es una entidad única e independiente ya que si se tratara de una variable global coexistirían en cualquier caso.

d) Por último los comportamientos de ***Participación*** son los que presentan peores propiedades psicométricas y un modelo explicativo más sencillo con respecto a los de ***Lealtad*** y ***Entrega***, al depender en exclusiva de la variable ***Cumplimiento***.

G. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL (CCO).

Como es sabido, el "análisis factorial" tiene como objeto el simplificar las múltiples y complejas relaciones que pueden existir en el conjunto de unas variables observadas. Concretamente, se trata de encontrar el menor conjunto de factores no directamente observables que expliquen suficientemente las variables observadas aunque perdiendo el mínimo de información, de modo que sean fácilmente interpretables. Además, los factores se extraen de forma que resulten independientes entre sí. De esta manera, el "análisis factorial" nos ayuda a identificar variables que expliquen la configuración de las correlaciones y así, utilizar la reducción de datos que expliquen la mayoría de la varianza observada en nuestra muestra.

Este análisis es fundamental en el estudio de la validez de constructo que nos hemos planteado con respecto a los **CCO orientados al Sector Servicios**. Según el marco teórico que sustenta esta variable, se han identificado tres tipos de conductas a las que se han denominado, respectivamente, ***Lealtad***, ***Participación*** y ***Entrega*** ("factores" estadísticamente hablando).

Para saber si existen correlaciones entre las variables introducidas utilizamos la prueba de la "Esfericidad de Barlett". Si las variables no estuvieran correlacionadas sus coeficientes de correlación serían nulos. Una medida de adecuación de la muestra es el KMO (índice de Kaiser-Meyer-Oklin). Para extraer factores aplicamos el criterio de Kaiser donde los factores válidos son aquellos que tengan un autovalor mayor que 1.

En este caso, con un estadístico de contraste de 1.834,066, con 120 grados de libertad y significación de 0, podemos concluir que significativamente, a cualquier nivel de confianza, existe correlación entre algunas variables. La medida de adecuación de la muestra KMO da un valor de 0,755, por lo que se considera adecuado la aplicación de análisis factorial para estas variables. De este modo, observamos en la Tabla 30 que el porcentaje de variabilidad explicada para el primer factor es de 19,774 %, el del segundo es de 15,851 %, el del tercero de 14,724 % y el del cuarto 7,338%, suponiendo, por tanto, que la variabilidad total explicada es de 57,686%.

TABLA 30. VARIANZA TOTAL EXPLICADA									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	5,089	31,805	31,805	5,089	31,805	31,805	3,164	19,774	19,774
2	1,584	9,898	41,702	1,584	9,898	41,702	2,536	15,851	35,625
3	1,448	9,049	50,751	1,448	9,049	50,751	2,356	14,724	50,349
4	1,110	6,935	57,686	1,110	6,935	57,686	1,174	7,338	57,686
5	,950	5,939	63,625						
6	,759	4,743	68,368						
7	,708	4,423	72,792						
8	,689	4,307	77,099						
9	,599	3,742	80,841						
10	,589	3,679	84,519						
11	,543	3,393	87,912						
12	,498	3,111	91,023						
13	,434	2,710	93,733						
14	,398	2,488	96,221						
15	,327	2,045	98,266						
16	,278	1,734	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para identificar qué ítems están incluidos en cada factor, exponemos, a continuación, la matriz de componentes rotados (Tabla 31). Utilizaremos el "método de rotación ortogonal" (en el que los ejes se rotan de forma que quede preservada la incorrelación entre los factores). Los nuevos ejes o "ejes rotados" son perpendiculares, de igual forma que lo son los ejes sin rotar. Aplicaremos la rotación ortogonal "Varimax" donde los ejes de los factores se obtienen maximizando la suma de varianzas de las cargas factoriales al cuadrado dentro de cada factor. También se obtiene la matriz de correlaciones reproducidas que nos da la bondad de ajuste del modelo.

TABLA 31. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS (a)				
	1	2	3	4
Informa a terceros que es un buen lugar de trabajo	,657	,019	,053	-,318
Hace buenos comentarios a terceros sobre la empresa	,842	,134	,093	-,065
Genera buena voluntad favorable para la compañía	,743	,134	,238	,065
Anima a familiares y amigos a usar productos y servicios de la firma	,739	,227	,055	,060
Promueve activamente los productos y servicios de la firma	,641	,239	,221	,138
Sigue las reglas e instrucciones de servicio al cliente con extremo cuidado	,172	,028	,752	-,193
Sigue concienzudamente las directrices establecidas para las promociones de productos o servicios al cliente	,114	,075	,777	-,077
Hace un seguimiento de manera oportuna de los problemas y peticiones del cliente	,092	,230	,712	,190
Realiza las tareas de su trabajo con muy pocos errores	,183	,228	,495	,332
Siempre tiene una actitud positiva en el trabajo	,444	,252	,369	,145
Es excepcionalmente cortés y respetuoso con los clientes, sin reparar en las circunstancias	,236	,196	,309	,504
Anima a otros compañeros a que participen con sus ideas y sugerencias en la mejora del servicio	,302	,630	,089	,160
Contribuye coin muchas ideas en las campañas de promoción y en las comunicaciones con el cliente	,109	,742	,154	-,229
Realiza sugerencias constructivas para la mejora del servicio	,115	,824	,110	-,046
Con frecuencia presenta soluciones creativas a los problemas del cliente	,173	,722	,142	,099
Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios	,169	,173	,140	-,698

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser
(a): La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Al realizar una rotación "Varimax" y obtener los componentes rotados, hemos conseguido que las cargas de las variables sean altas en un factor y bajas en otro (cargas altas en un factor significa que la variable está representada por el factor). En nuestro caso, hemos considerado como bajas las saturaciones menores de 0,25. Dado que la suma de los cuadrados de las saturaciones de una variable es 1, si la carga sobre un factor es muy grande sobre los otros tiene que ser muy pequeña. Si dos variables están muy saturadas en un factor, estarán correlacionadas.

Como se comprueba, emerge una estructura de cuatro factores que hemos identificado con diferentes colores (tomándose como punto de corte los valores situados por encima del 0,5).

El Factor 1 incluye los siguientes ítems: 1) Informa a terceros que es un buen lugar de trabajo, 2) Hace buenos comentarios a terceros sobre la empresa, 3) Genera buena voluntad favorable para la compañía, 4) Anima a familiares y amigos a usar productos y servicios de la firma; y, 5) Promueve activamente los productos y servicios de la firma. Este componente coincide con la etiqueta de ***Lealtad*** propuesta por Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001.

En el Factor 2 encontramos los ítems: 1) Anima a otros compañeros a que participen con sus ideas y sugerencias en la mejora del servicio, 2) Contribuye con muchas ideas en las campañas de promoción y en las comunicaciones con el cliente, 3) Realiza sugerencias constructivas para la mejora del servicio; y, 4) Con frecuencia presenta soluciones creativas a los problemas del cliente. Se observa que este componente se refiere a la variable ***Participación*** de Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001. Sin embargo, dicha coincidencia no es completa ya que, en nuestro caso, el ítems "Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios" satura en el cuarto factor.

Por su parte, el Factor 3 (***Entrega***) incorpora:1) Sigue las reglas e instrucciones de servicio al cliente con extremo cuidado, 2) Sigue concienzudamente las directrices establecidas para las promociones de productos o ser-

vicios al cliente; y, 3) Hace un seguimiento de manera oportuna de los problemas y peticiones del cliente.
En último lugar, aparece un nuevo e inesperado factor (recordemos que Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001 proponen una estructura de tres factores, a saber, ***Lealtad***, ***Participación*** y ***Entrega***). Este último componente está constituido por: 1) Es excepcionalmente cortés y respetuosos con los clientes, sin reparar en las circunstancias y, 2) Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios (esta variable afecta de manera inversa al factor ya que es negativa).

Aunque en el estudio factorial exploratorio, realizado tres años atrás, en el marco de los trabajos preliminares de esta investigación (Gata et al., en prensa) - que incluimos en el apartado ANEXOS -, quedara respaldada la estructura de tres factores, comprobamos que en esta ocasión aparece un cuarto que no ha sido previsto por los anteriores autores.

Recordemos que el marco teórico que sustenta el concepto de **CCO orientados al Sector Servicios** es el de "ciudadanía" (Graham, 1991) y se constituye de los tres factores antes mencionados. Sin embargo, como explicaremos en el apartado siguiente VI. ("ANÁLISIS Y DISCUSIÓN"), es posible que emerjan nuevas conductas al tratarse de un constructo global.

Se observa que de los dieciséis ítems propuestos en la escala de CCO orientados al Sector Servicios, los identificados como "Realiza las tareas de su trabajo con muy pocos errores" y "Siempre tiene una actitud positiva en el trabajo" no pueden adscribirse a ningún factor en virtud del "análisis factorial" efectuado.

Por una serie de circunstancias desconocidas hasta ahora, que analizaremos en el apartado VI. "ANÁLISIS Y DISCUSIÓN", la traducción del instrumento que se ha propuesto no puede ser válida, por lo que no queda demostrada nuestra H1.



Análisis y Discusión

"Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio".

Charles Darwin

A. ESTUDIO DE LAS CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL CP.

El **CP** establece un marco teórico adecuado para la comprensión de la realidad psicosocial de las actuales relaciones laborales pero que, según reclaman la mayoría de sus investigadores, necesita de nuevos estudios empíricos que nos permitan conocer su verdadero potencial sobre ciertas conductas laborales de impacto organizacional, como los denominados **CCO**.

Uno de los modernos planteamientos con respecto al **CP** es su empleo como parte de la "psicología positiva" (Wright, 2003). En este sentido, nuestro trabajo pretende facilitar indicios para la promoción de las conductas extra-rol en un ejercicio de construcción de entidades más eficaces. Sin embargo, recordemos cómo Conway, Guest y Trenberth (2011) cuestionan la magnitud de la influencia del ***Cumplimiento*** en la capacidad de adhesión y mejora de dichos comportamientos, con respecto a las potentes y devastadoras consecuencias de un posible incumplimiento.

Resaltamos que nuestra visión final es la de diseñar sistemas de intervención sobre el **CP** que nos permitan el incremento o mejora de los **CCO** individuales y, por ende, de la eficiencia organizacional.

En esta línea se ubica la investigación que presentamos, en la que se han planteado los siguientes objetivos: en primer lugar, conocer los posibles antecedentes del **CP** relativos a ciertas características sociodemográficas; en segundo lugar, determinar el nivel de "ruptura" que se manifiesta en el colectivo estudiado; en tercer lugar, valorar la capacidad predictiva del **estado del Contrato Psicológico** sobre los **CCO** en comparación con la del ***Cumplimiento***; y, por último, testar la clasificación del **CP** establecida por anteriores autores en un intento por respaldar la metodología de evaluación orientada al contenido, estableciendo las relaciones, si es que existieran, entre dichos colectivos y los **CCO**.

Pasemos a analizar en profundidad los resultados obtenidos en cada una de estas metas a partir de las cuestiones que a continuación se exponen.

1. ¿PODEMOS APLICAR LA CLASIFICACIÓN DE JANSSENS, SELS Y VAN DER BRANDE (2003) A UNA MUESTRA ESPAÑOLA DE EMPLEADOS FINANCIEROS?

Tal y como se predijo en la H1, es posible establecer equivalencias entre los clústers de **CP** que hemos obtenido y los que se extrajeron de la muestra belga analizada por Janssens, Sels y Van Der Brande (2003) y Sels, Janssens y Van Den Vrande (2004). Recordamos que este método de trabajo supone una visión estática del **CP** en el que tan solo se valora la percepción de los trabajadores con respecto a los compromisos adquiridos por sus respectivas organizaciones (y viceversa).

De los conglomerados que hemos identificado en nuestra investigación, el denominado "Conglomerado 1", se corresponde con la categoría "De inversión" (Janssens, Sels y Van Der Brande, 2003 y Sels, Janssens y Van Den Vrande, 2004). Podemos decir que está constituido por personas con altos niveles de formación, buenos sueldos y que, aun habiendo invertido mucho esfuerzo y tiempo (la antigüedad media se sitúa en once años) en alcanzar la posición que ahora ostentan, sin embargo, no tienen grandes expectativas acerca de los eventuales "compromisos" responsabilidad de sus respectivas empresas. Por su parte, el etiquetado como "Conglomerado 2", equivale al de "Sin compromiso" en la investigación de referencia. Está conformado por el colectivo más joven de la muestra, con elevada formación pero que ocupan puestos de menor categoría profesional (normalmente "*administrativo*") y, aunque bien remunerados, estos sujetos perciben, además, que sus empresas se han comprometido a numerosas cuestiones (es el colectivo que entiende un mayor nivel de promesas por parte de la organización). Nuestro "Conglomerado 3" podemos equipararlo al denominado "Fuerte" en dicha clasificación, en el que se incluye a personas que han superado los cuarenta y cinco años; en virtud de la antigüedad que les caracteriza, entendemos, que han crecido profesionalmente en la actual empresa y con una visión muy sencilla de las obligaciones debidas por el empleador. El "Conglomerado 4" es un clúster que no encuentra equivalente con respecto a los resultados de la muestra belga. Lo configura un colectivo constituido por personas próximas a la jubilación, que han desarrollado toda su carrera en la empresa (la antigüedad media del colectivo asciende a treinta y tres años), tienen muy pocas expectativas acerca de lo que esperan recibir de sus empresas y, aunque con buenos niveles ocupacionales, tienen una formación media.

En resumen, diremos que encontramos equivalencias entre la clasificación emergente en la investigación de Janssens y colaboradores, con la que se ha identificado en nuestra investigación; aunque aparece un nuevo colectivo (conglomerado) no previsto por el estudio belga.

2. ¿QUÉ IMPACTO HA TENIDO LA ACTUAL CRISIS FINANCIERA EN EL CONTRATO PSICOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS?

Esta pregunta parece tener una fácil respuesta, esperamos que la actual crisis financiera haya tenido un impacto negativo sobre el **CP** de los empleados bancarios de la provincia de Cádiz. Yendo más allá de la mera intuición, podemos buscar apoyo a nuestra afirmación en experiencias anteriores. De hecho, la situación de crisis económica que se vive en el ámbito de la Unión Europea y, en concreto, en España, tiene antecedentes relativamente cercanos en el tiempo; así, tenemos la crisis financiera asiática de finales de los noventa y los procesos de reestructuraciones que se produjeron en los EEUU a mediados de la misma década. El contexto manejado en ambas situaciones comentadas, supuso fuertes alteraciones en las relaciones laborales cuyo resultado derivó en una amplia y generalizada "ruptura" del **CP** (Lee, Tinsley y Chen, 2000 y Rousseau, 1995).

De forma análoga, como ya hemos resaltado, esta investigación intuyó elevados niveles de "ruptura" del **CP** para el caso del sistema financiero español, enunciados en la H2. Sin embargo, esta idea preliminar no se ha visto refrendada por la evidencia empírica.

Las personas manifiestan que la mayoría de sus expectativas son cumplidas en grado elevado. Así, el número de expectativas con respecto a los compromisos que tácitamente ha adquirido cada organización es muy alto. En términos estadísticos, el nivel medio de la variable ***Número de Promesas*** asciende a 13, 55 del máximo de quince que se plantea en el cuestionario. Y, además, el nivel de ***Cumplimiento*** que se expresa a nivel medio se sitúa en 3,4 del máximo de cinco, lo que supone una valoración media alta.

¿Cómo podemos explicar esta aparente falta de congruencia? Para entender esta resistencia a la "ruptura" del **CP**, para el caso de los empleados financieros en España, podemos acudir a los factores que explican la per-

cepción de" ruptura". Si acudimos a Morrison y Robinson (1997) vemos que identifican dos elementos antecedentes fundamentales en la "ruptura" del **CP**: por un lado, el propio incumplimiento de una determinada promesa por parte de la organización y, por otro, la diferente interpretación con respecto a la existencia y alcance de la misma.

En un mayor nivel de concreción, estos mismos autores (Robinson y Morrison, 2000) realizan un estudio longitudinal en el que concluyen que la percepción de "ruptura" está relacionada con bajos rendimientos a nivel organizacional e individual, la falta de un proceso de socialización formal, la baja interacción con agentes organizacionales previa a la contratación, las experiencias de "ruptura" del **CP** con anteriores empleadores, el hecho de haber tenido otras alternativas laborales al comienzo de la relación laboral y el nivel de cambios organizacionales. Y, a su vez, dicha percepción de "ruptura" influirá en los sentimientos de "violación" del **CP** (relación que corroboran Dulac et al., 2008).

De las causas identificadas por los autores, es especialmente relevante para esta investigación la relacionada con los "cambios organizacionales", entre los que se incluyen reducciones y reorganizaciones de personal, fusiones/adquisiciones y recortes en los complementos salariales asociados a los beneficios, por citar algunos.

Siguiendo la línea de pensamiento expuesta en anteriores párrafos, Lo y Aryee (2003) argumentan que la probabilidad de que una promesa se perciba como desatendida depende de que el empleado entienda que su cumplimiento era una responsabilidad de la empresa; o, dicho de otro modo, dependerá de la capacidad de controlar activamente el curso de dicho cumplimiento para detectar eventuales anomalías. De esta manera, para estos autores, dicha probabilidad depende de los cambios organizacionales que se estén produciendo y del historial de posibles rupturas que haya vivido el trabajador.

Aun cuando la magnitud de los cambios organizacionales que se están dando en la actualidad es muy alta y perjudicial para el empleado financiero (a tenor de las circunstancias económicas, jurídicas y políticas de este sector); sin embargo - y pese a ello -, por regla general, estas entidades tienen en su haber una mere-

cida fama de "cumplidoras" (procesos de negociación colectivos, respeto a las condiciones laborales establecidas en los convenios colectivos, defensa a ultranza de la estabilidad en el empleo,...). Son excepcionales los casos en los que las personas han experimentado incumplimientos en las expectativas percibidas y, por ello, es totalmente lógico el que sea muy baja la incidencia de la "ruptura" en esta muestra.

Podemos hablar de tan solo tres casos, en los que pudieran identificarse objetivamente una "ruptura" del **CP** (que por razones de anonimato no podemos identificar). En ellos, el nivel de promesas que se percibe como incumplidas superan con creces los posibles cumplimientos de la organización. Estos participantes durante la entrevista nos facilitaron información muy valiosa sobre experiencias laborales de "incumplimiento" previos por parte de sus empleadores.

3. ¿QUÉ VARIABLES PERSONALES INFLUYEN EN EL CP?

Además, con respecto a las variables sociodemográficas que se han revelado como significativas del **CP** (finalidad propuesta en la H3), afirmamos que el ***Número de Promesas*** está influido por el **tipo de Entidad** y la **edad**, la ***Confianza*** lo está por el **sexo** y, por último la ***Justicia*** por el **tipo de entidad**.

Diversos autores han identificado que ciertas variables sociodemográficas tienen un elevado poder predictivo sobre el **CP**. Recordamos, por ejemplo, los modelos de formación y desarrollo del mismo (Rousseau, 1994, Shore y Tetrick, 1994 y Sparrow, 1996) o bien la propuesta de Guest (1998 y 2004) en cuanto al **estado del CP**, sin olvidar las últimas revisiones relacionadas con los antecedentes de la percepción de" ruptura" (Zhao et al., 2007 y Topa, Domínguez y DePolo, 2008). Como hemos puesto de relieve en anteriores epígrafes, el **CP** es inherente a la persona y, por ello, que se haya indagado en sus características individuales.

Es curioso que de las cuatro variables relacionadas con el **CP** (***Número de Promesas***, ***Cumplimiento***, ***Justicia*** y ***Confianza***), el ***Cumplimiento*** sea la única que no tenga relación significativa con ninguna de las variables sociodemográficas que se han considerado. Este resultado es perfectamente coherente ya que estudios previos no han alcanzado conclusiones definitivas (Topa y Palací, 2004). Entre las variables sociodemográficas analizadas, desta-

can la **edad** (Koritko, 2002), la **antigüedad** en la empresa (Estreder et al., 2004), la categoría ocupacional (Flood et al., 2001 y Estreder et al., 2006) y el tipo de empresa (Silla, Gracia y Peiró, 2005); sin embargo, ninguna de ellas se manifiesta significativamente relevante a nivel estadístico en nuestro estudio para dicha variable.

Por su parte, el ***Número de Promesas*** (o el **contenido del CP**) va a estar condicionado en función del **tipo de entidad** en la que se está trabajando y la **edad** de la persona. Entendemos que esta diferencia para el caso de las entidades financieras viene explicada por la diferente orientación "social" de ambas organizaciones (apuntamos, como plausible nota explicativa, los beneficios sociales que las "antiguas Cajas de Ahorro" tenían reconocidos en Convenio Colectivo a favor de sus empleados, no siendo así para el caso de la "Banca"). Por su parte, el tema de la **edad** ya fue apuntado desde tempranas aportaciones (Roussesu, 1995).

Otra de las relaciones que han surgido en esta investigación, ha sido la predisposición a la ***Confianza***, en términos generales, en función del género. De manera que los hombres empleados en este sector desconfían más que las mujeres.

Son pocos los estudios en los que se hace una comparativa por género con resultados significativos y además, llama la atención que estos resultados son contrarios a los obtenidos por Gracia, Peiró y Mañas (2007) en el ámbito de la administración pública.

En este escenario, nos surgen dos preguntas: En primer lugar, ¿qué posibles razones llevan a las mujeres del sistema bancario a confiar más en sus organizaciones con respecto a sus compañeros varones? En este sentido, puede ser muy interesante la propuesta de incorporar la "Teoría de los Roles Sociales" (Eagly, 1987), según la cual, existen patrones comportamentales característicos de cada género derivados de la educación recibida, más que de la propia naturaleza. De esta manera, los comportamientos de corte gregario/comunitario son propios de las mujeres y los de corte egocéntrico/individualista de los varones. Parece acertado afirmar que esta tendencia gregaria de las mujeres pasa por la necesidad de confiar en las personas, sus actuaciones, el propio grupo y las normas establecidas por el mismo.

Y, por otro lado, ¿qué diferencia a las funcionarias públicas de las profesionales bancarias a la hora de valorar las organizaciones en las que trabajan como merecedoras de confianza o no? En esta línea intuimos que pueden estar influyendo factores organizacionales tales como la forma de gestión y la propiedad de la empresa (Silla, Gracia y Peiró, 2005) cuyo potencial debe ser valorado en futuras investigaciones.

Por otro lado, nos llama la atención la relación de ***Justicia*** con **tipo de entidad**. Los trabajadores de las "*antiguas Cajas de Ahorro*" y de los "*Bancos*" perciben diferentes niveles de justicia en sus respectivas entidades. Los resultados son mejores en el caso de las "*Cajas*" que en el de las "*entidades bancarias*". Aun tratándose de organizaciones que operan en el mismo mercado, cuentan con normativa laboral específica en términos de convenios colectivos. Cierto es que las condiciones laborales de unas y otras han sido, como ya hemos matizado, tradicionalmente más "sociales" en el caso de las "*Cajas*" que entendemos ha derivado en una mejor "cultura de justicia" (Greenberg, 1988).

B. ESTUDIO DE LAS CONCLUSIONES SOBRE LA RELACIÓN CP Y CCO.

1. ¿ES POSIBLE PREDECIR CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIO EN FUNCIÓN DEL CLÚSTER CARACTERÍSTICO?

La posibilidad de tal predicción no ha sido respaldada por nuestros resultados. Se observa en el análisis de regresión que los comportamientos relacionados con la Participación tienen diferencias para los conglomerados 1 y 3, pero no así el resto. Sin embargo, las investigaciones de referencia han obtenido un importante apoyo de la relación entre los diversos colectivos y dos resultados, el compromiso afectivo y la empleabilidad.

2. ¿QUÉ CAPACIDAD PREDICTIVA TIENE EL ESTADO DEL CP?

Los resultados obtenidos en relación al poder predictivo de los elementos constitutivos del **CP**, más allá del propio ***Cumplimiento***, son poco alentadores como antecedentes de los **CCO orientados al Sector Servicios**. Efectivamente, ***Justicia*** y ***Confianza*** añaden valor explicativo, pero tan solo en algunos casos y en proporciones, aunque significativas estadísticamente, poco relevantes.

Sabemos de investigaciones que han obtenido modelos explicativos de la influencia del **estado del CP** más allá del poder predictivo del **contenido**. En este sentido, son especialmente relevantes las conclusiones sobre la "salud psicológica" (Gracia et al., 2006) y sobre el "compromiso organizacional" (Estreder at al., 2004). Sin embargo, otros resultados laborales analizados han presentado relación con uno o varios de los elementos de **estado del CP**, así la satisfacción laboral está únicamente relacionada con el cumplimiento o la propensión al abandono con la Confianza, el Cumplimiento y el Número de Promesas (Estreder et al., 2004).

Para el caso de los comportamientos, Gracia, Peiró y Mañas (2005) obtiene resultados significativos del poder explicativo del **estado del CP** sobre los **CCO** "orientados a la Organización" pero no así sobre los **CCO** "orientados al Individuo" (según la clasificación Williams y Anderson, 1991). Estos autores justifican esta circunstancia al hecho de que este tipo de conductas se vería influido en mayor medida por variables de personalidad (p. ej. empatía, sociabilidad,...) que por lo que ocurre o deja de ocurrir en la organización.

En el caso de los **CCO orientados al Sector Servicios** se comprueba el papel relevante del ***Cumplimiento*** en los tres comportamientos analizados. A este cumplimiento se añade la ***Justicia*** para el caso de la ***Lealtad*** y la ***Confianza*** para la ***Entrega***. En el caso de la ***Participación***, ni la **Justicia** ni la ***Confianza*** tienen influencia decisiva.

C. ESTUDIO DE LAS CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LOS CCO.

Los **CCO** han sido tradicionalmente analizados en el ámbito de las organizaciones industriales pero, dada la importancia del Sector Servicios en las economías de los países desarrollados (y en concreto, en la economía española), se ha propuesto su estudio específico para este ámbito productivo. Y dicho interés se debe al efecto que los mismos tienen sobre la eficacia organizacional. En el convencimiento del valor de estas conductas sobre la mejora de los rendimientos organizacionales y máxime en un contexto de crisis en el que dicha mejora se hace aún más relevante y necesaria, hemos querido poner en valor su presencia y valoración.

Al hilo de lo expuesto, en esta investigación se han planteado tres hipótesis en cuanto a los CCO orientados al Sector Servicios, que podemos sintetizar como sigue: en primer lugar, analizar la posible consideración del

cuestionario desarrollado por Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) como instrumento válido para el caso de una muestra española de empleados de entidades financieras; por otro lado, identificar y valorar las conductas de tal naturaleza en dicho ámbito laboral; y, por último, estudiar ciertas variables sociodemográficas y relacionadas con el concepto de CP como antecedentes de estos comportamientos.

1. ¿ES VÁLIDO EL CUESTIONARIO DE CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIOS?

Como se ha explicado, el cuestionario empleado en esta investigación parte del concepto de "ciudadanía" (Graham, 1991) que se desglosa en tres dimensiones, ***Lealtad***, ***Entrega*** y ***Participación*** y cuya estructura pretendemos contrastar, tal y como ha sido expuesto en la H6. Según el análisis que hemos realizado, las dimensiones comentadas están claramente definidas (aunque algunos ítems "se caen" en el "análisis factorial"). Sin embargo, aparece un cuarto factor de difícil etiquetado en el que se incluyen los ítems: "Es excepcionalmente cortés y respetuoso con los clientes, sin reparar en las circunstancias" y "Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios".

Como los cuestionarios se aplicaron en todos los casos en presencia de la investigadora, podemos afirmar que ambos ítems generaron, en un elevado número de casos, cierta incomodidad por parte de los participantes. El comentario general a la pregunta relacionada con la cortesía y el respeto (evidentemente debidos al cliente y exigidos por la organización-tal y como estos profesionales reconocen-) tenía los límites de la actitud y el comportamiento del interlocutor que no eran "correctos" en más ocasiones de las deseables (promovidas -según ellos mismos explicaban- por el estado de tensión que generaban las dificultades financieras de la clientela derivadas de la crisis económica). En el caso de la pregunta sobre la lectura y estudio de informaciones comerciales, la observación general hizo alusión a la imposibilidad de prolongar la jornada sin compensación directa alguna en forma del pago de horas extras (práctica muy extendida en este sector) y la subsiguiente dificultad de conciliación de la vida familiar "como, para encima, llevarnos el trabajo a casa".

Entendemos que esta dimensión se explica por razones situacionales/contextuales y coyunturales - en virtud de la situación actual - más allá de las profesionales u organizacionales; ya que, el "análisis factorial explo-

ratorio" que se realizó en el año 2009 no arrojó resultados de esta naturaleza, quedando perfectamente apoyada la estructura del cuestionario original.

En un esfuerzo por dar nombre a la dimensión que permita su comprensión, podemos hablar de comportamientos "***de mantenimiento de la integridad personal***". Así describiríamos conductas "escudo" con las que el profesional se protege de las injerencias de la propia organización y de los clientes en su esfera más íntima, actuando, así como amortiguadora del estrés. Puede que el estado de incertidumbre y frustración generado por una crisis tan brutal, haya permitido a las entidades financieras y a los clientes encontrar la legitimidad para realizar una serie de actuaciones lesivas, invasivas, agresivas y conflictivas de las que el trabajador obviamente ha de defenderse.

Dicho lo cual y, considerando que los **CCO** son siempre conductas funcionales, no estaríamos hablando propiamente de conducta extra-rol, ya que su origen no es la promoción de la organización sino la defensa del bienestar profesional por parte del propio empleado. Sin embargo, su aparición es posible en una investigación sobre comportamientos extra-rol ya que recordemos que el concepto de ciudadanía es una "medida global del comportamiento individual en el trabajo que incluye medidas tradicionales de rendimiento laboral, el comportamiento organizacionalmente funcional y/o extra-rol visionado por los investigadores del concepto original de **CCO** y también otras formas de comportamiento político que no han sido explicados en parte alguna" (Graham, 1991). Este último grupo daría cabida al nuevo factor.

2. ¿ESTÁN TODOS LOS CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIOS PRESENTES EN EL SISTEMA BANCARIO?

Por otra parte, esta investigación se planteó, desde el principio, a tenor de la idiosincrasia de algunas de las entidades que operan en el mercado financiero español (descritas en su planificación estratégica y comunicadas a través de numerosos canales), que ciertos **CCO** no se darían o, al menos, lo harían en una mínima

proporción. Sin embargo, observamos que aparecen todos los comportamientos analizados, en todas las organizaciones y, con valoraciones muy altas.

3. ¿QUÉ VARIABLES PERSONALES INFLUYEN EN LOS CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIOS?

Muy interesantes han resultado las conclusiones de la influencia de determinadas características personales y ocupacionales sobre el desarrollo de **CCO** cuyo estudio se propuso en la H8.

La ***Participación*** es más características de las mujeres que de los hombres y tiene una mayor incidencia en el caso de las "antiguas Cajas de Ahorro" que en los "Bancos". Por su parte, la ***Lealtad*** y la **Entrega** dependen del nivel jerárquico de la persona en la organización, "empleado" vs. "directivo"; siendo los de este último colectivo quienes tienen mayor inclinación a su ejercicio. De este modo, será decisivo en el despliegue de la ***Lealtad***, la **antigüedad** en la empresa y, en el caso de la ***Entrega***, el **nivel salarial**. Aunque ambas afirmaciones pudieran formularse en sentido contrario, entendiendo que las personas leales son las que permanecen en la organización (la permanencia sería su premio a la lealtad) y las personas entregadas son las que cobran mayores sueldo (los mayores salarios serían el premio a los más entregados).



Conclusiones

"Sólo aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado".

Friedrich Nietzsche

Para finalizar, y de forma sintética, podemos decir que las grandes conclusiones que se derivan de esta investigación son:

1º) La aparición de una nueva categoría de **CP** que bautizaríamos "De retirada" y que no se corresponde con ninguna de las agrupaciones previstas en la clasificación de Janssens y colaboradores; y, por otro, la coincidencia de los restantes grupos emergentes en este estudio con los conglomerados propuestos por los mismos.

Sin embargo, esta forma de evaluación del **CP** basada en el **contenido** del mismo (y a la que hemos denominado "visión estática") no alcanza la capacidad predictiva pretendida sobre los **CCO orientados al Sector Servicios**.

2º) Además, se obtienen resultados que nos permiten afirmar que los **CP** no están rotos en el nivel que pudiera esperarse dadas las circunstancias de crisis económica general que caracteriza el momento en el que se ha realizado la investigación; más al contrario, podemos entender que las relaciones laborales mantienen un "relativo" equilibrio entre sus implicados (empleado y empleador).

3º) Se ha constatado la influencia de determinadas características personales en algunos de los constructos relacionados con el **CP** en línea con los resultados obtenidos en otras investigaciones, a saber, el sexo, la edad y el tipo de empresa en la que se trabaja.

4º) Esta investigación no ha demostrado una mayor capacidad predictiva del **estado del CP** sobre los **CCO orientados al Sector Servicios** con respecto a la capacidad explicativa del ***Cumplimiento***.

5º) Con carácter general, podemos concluir que la estructura factorial emergente no queda apoyada en el marco teórico que sustenta el cuestionario empleado, apareciendo una cuarta dimensión no explicada a la que hemos denominado "de mantenimiento de la integridad personal".

6º) Y, por último, hemos constatado que los empleados de este sector manifiestan realizar todos los tipos de **CCO** considerados y en niveles elevados y que, los mismos dependen directamente de ciertas variables personales (como la edad y el sexo) y ocupacionales (entre las que encontramos la condición de empleado o directivo, la antigüedad y el nivel salarial).

IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

A tenor de la situación de partida y teniendo en cuenta las conclusiones que ha aportado esta investigación, se abren las siguientes líneas de investigación, que dividiremos en dos grandes apartados, las dirigidas a aquellos que diariamente gestionan RRHH y las dirigidas a los teóricos de la Psicología de las Organizaciones:

I PARA LOS EJECUTORES DE LA GESTIÓN DE LOS RRHH.

Es fundamental que los Departamentos de RRHH entiendan el relevante papel que juega el ***Cumplimiento*** del **CP** en el mecanismo de puesta en marcha de los **CCO**, basado en esa relación de compensaciones mutuas derivada de la "Teoría del Intercambio" y que requiere el establecimiento de políticas de transmisión transparentes en cuanto a las contribuciones a las que está dispuesta la entidad (y sus agentes) y de eficacia en su posterior ejecución, cuyo incumplimiento debería ser bien explicado en un esfuerzo por mitigar los adversos efectos del mismo sobre ciertas actitudes y comportamientos.

Sin embargo, este "trueque" no es automático. En nuestra investigación hemos constatado que aunque, en los tres comportamientos considerados, el ***Cumplimiento*** se revela como el elemento central explicativo (ver apartado E. ANÁLISIS DE REGRESIÓN), su ejercicio va a venir condicionado por otras características personales u ocupacionales, en concreto, el **sexo**, el **tipo de entidad**, el puesto desarrollado y la **antigüedad**. Este particular da un valor añadido a la importancia de implantar mecanismos de formación dirigidos al logro y aumento de **CCO**.

Otra de las implicaciones prácticas que aportan los resultados de esta investigación es la importancia del superior directo y de su forma de actuación sobre las conductas de sus subordinados. Tanto en la dimensión de ***Justicia*** como en la de ***Confianza***, los participantes han distinguido nítidamente a la hora de valorarlas en función del nivel organizacional o personal, con puntuaciones superiores para el caso de los gerentes directos que cuando se valora la organización como entidad. En este caso, la selección y formación del personal directivo debe incluir estrategias individuales de despliegue de **CCO**.

A efectos prácticos y, en especial para aquellos casos de fusiones/compras entre "*Bancos*" y "*antiguas Cajas de Ahorro*", debemos destacar la diferente forma de percibir las condiciones laborales por parte de sus empleados. Si se desea propiciar la percepción de ***Cumplimiento*** por parte de los empleados absorbidos o comprados e, incluso, evitar la negativa sensación de "ruptura", los responsables de gestionar estos activos deben ser especialmente sensibles a esta posibilidad.

Por último, queremos resaltar la necesidad de que las empresas consideren qué tipos de actuaciones son críticas en sus planes estratégicos de cara a la sistematización de métodos de entrenamiento, dado el negativo efecto que tienen estos comportamientos cuando su presencia no es adecuada (Bolino et al., 2010).

II PARA LOS INVESTIGADORES

Dada la compleja naturaleza de los constructos en estudio, además de las limitaciones que conlleva el empleo de técnicas cuantitativas, sería deseable incorporar a las investigaciones, técnicas cualitativas que complementaran a las anteriores y nos permitieran un mejor conocimiento del **CP** y los **CCO**, además de los mecanismos de influencia del uno sobre los otros.

También hemos visto que la convicción de la naturaleza multidimensional de los **CCO** pierde legitimidad (por ejemplo, Poropat y Jones, 2009), en favor del tratamiento multinivel de los mismos (Lavelle et al., 2007 y Lavelle et al., 2009; Dovidio et al., 2006). Es curioso constatar que ninguna investigación ha informado la ausencia de alguna de las dimensiones en estudio (cualquiera que sea el campo teórico que se haya considerado). Nos preguntamos que siendo esto así, ¿por qué no tratarla como una única variable con diferentes manifestaciones?

La importancia de las características personales y ocupacionales que aflora en esta investigación, justifica el empleo de la "Teoría de la Motivación basada en Valores/Identidad" en la comprensión de los **CCO** (Wang et al., 2011).

La aparición "masiva" de todos los tipos de **CCO orientados al Sector Servicios** en todas las entidades consideradas (aunque con diferentes combinaciones de presencia), nos abre una futura línea de investigación en la que se analicen las posibles razones de este particular.

La naturaleza del **estado del CP** como entidad única (constituida de tres elementos) no ha quedado demostrada, al no influir de manera combinada en ninguna de las tres conductas analizadas. Este aspecto abre una posible dirección de análisis en la que se investigara el efecto combinado de ***Cumplimiento***, ***Justicia*** y ***Confianza*** sobre otros posibles resultados actitudinales y/o comportamentales.

Entendemos que la clara diferenciación de los niveles personales y organizacionales de la ***Confianza*** y la ***Justicia*** en favor de la perspectiva personal, supone un importante respaldo a la teoría del "líder auténtico" (Avolio et al., 2004) y del "liderazgo ético" (Brown, Treviño y Harrison, 2005) en la explicación de los **CCO.**

Se hace necesaria una profundización del comportamiento emergente en esta investigación y sus eventuales consecuencias negativas sobre los resultados organizacionales. En este sentido, puede que sea plausible su consideración como un "comportamiento contraproducente" (Dalal, 2005).



Referencias bibliográficas

"Trabajar constituye un deber indispensable para el hombre social. Rico o pobre, poderoso o débil, todo ciudadano ocioso es un ladrón".

Jean Jacques Rousseau

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 2*, (267-299). New York: Academic Press.

Ahearne, M., MacKenzie, S. y Podsakoff, P. (2004). *Determinants of sales team success: An empirical examination of the indirect effects of leadership empowerment behaviors on sales team performance*. Documento de trabajo no publicado, Universidad de Indiana, Bloomington.

Alcover de la Hera, C. (2002): *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Allen, T. y Rush, M. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*, 247-260.

Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Anderson, N. y Schalk, R. (1998): The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior, 19 (Nº especial)*, 637-647.

Anguera, M. (1991). *Metodología observacional en la investigación psicológica*. Barcelona: PPU.

Argyris, C. (1960): *Understanding Organizacional Behavior*. Londres: Tavistock.

Argyris, C. (1964): *Integrating the individual and the organization*. Nueva York: John Wiley e Hijos.

Arnold, J. (1996). The psychological contract. A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 511-521.

Arnold, J, Schalk, R., De Vos, A. y Bosley, S. (2001). A test of psychological contract amongst graduates in British and Dutch small businesses: The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology (Praga, Mayo 2001).

Aryee, S., Budhwar, P. y Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267-285.

Ashford, S. y Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(3), 370-398.

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. y May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823.

Bachrach, D., Bendoly, E. y Podsakoff, P. (2001). Attributions of the" causes" of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 86* (6), 1285-1293.

Bachrach, D., Powell, B., Bendoly, E. y Richey, R. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 193-201.

Bakker, A., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.

Bal, P., De Lange, A., Jansen, P. y Van Der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior, 72*(1), 143-158.

Barnard, C. (1938): *The Functions of Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and the employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*, 587-595.

Barroso C., Martín, E. y Martín D. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management, 15* (1), 27 - 53.

Becker, J. y O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research, 35*(3), 246-267.

Bell, S. y Mengue, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality. *Journal of Retailing, 78*, 131-146.

Benton, D. (1980). A guide to workforce reduction planning. *Personnel Journal*, April, 281-316.

Berkowitz, L. y Daniels, L. (1963). Responsibility and dependency. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 66*(5), 429-436.

Berman, J. y Kenny, D. (1976). Correlational bias in observer ratings. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 263-273.

Bettencourt, L. y Brown, S. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing, 73*(1), 39-61.

Bettencourt, L., Gwinner, K. y Meuter, M. (2001). A comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86* (1), 29-41.

Bies, R.J. y Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communicatio criteria of fairness. En R. Lewicki, B. Sheppard y M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations (43-55)*. Greenwich, CT: JAI Press.

Blakely, G., Andrews, M. y Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology, 18(2)*, 131-144.

Blau, P. (1964): *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.

Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review, 24*, 82-98.

Bolino, M. y Turnley, W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90(4)*, 740-748.

Bolino, M., Turnley, W. y Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review, 27*(4), 505-522.

Bolino, M., Turnley, W. y Niehoff, B. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229-246.

Bolino, M., Turnley W., Gilstrap, B. y Suazo, M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*, 835-855.

Borman, W. y Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, W.C. Borman et al. (Eds.), *Personnel selection in organizations, (71-98).* San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. y Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 52-69.

Brass, D. (1995). A social network perspective on human resources management. En G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management, 13* (39-79). Greenwich, CT: JAI Press.

Brayfield, A. y Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin, 52*(5), 396.

Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.

Brown, M. y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.

Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.

Bruner, J y Tagiuri, R. (1954). The perception of people. En G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Burroughs, S. y Eby, L. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology, 26*, 509-532.

Campbell, D. (1965). Ethnocentric and other altruistic motives. *Nebraska Symposium on Motivation, 13*, 283-311.

Cappelli, P. y Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor-law reform and lean production. *Industrial and Labor Relations Review, 51*, 633-653.

Cardona, P., Lawrence, B. y Bentler, P. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group y Organization Management, 29*(2), 219-247.

Cardy, R. y Dobbins, G. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 672-678.

Castells, M. (2006). Internet y la sociedad red: Contrastes. *Revista Cultural, 43*, 111-113.

Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst maltese public service employees: Occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology, 16*(3), 194-208.

Chapman, L. (1967). Illusory correlation in observational reports. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 6*, 151-155.

Chapman, L. y Chapman, J. (1967). Genesis of popular but erroneous psychodiagnostic observations. *Journal of Abnormal Psychology, 72*, 193-204.

Chapman, L. y Chapman, J. (1969). Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology, 74*, 271-280.

Chapman, L. y Chapman, J. (1971). Test results are what you think they are. *Psychology Today, 5*(6), 18-22.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 42* (3), 273-287.

Chen, X., Hui, C. y Sego, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 83*, 922-931.

Cherrington, D., Reitz, H. y Scott, W. (1971). Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology, 55*(6), 531.

Chiaburu, D., Oh, I., Berry, C., Li, N. y Gardner, R. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1140-1166.

Chiu, S. y Peng, J. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 426-433.

Coleman, V. y Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10* (1), 25- 44.

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 386-400.

Conger, J. y Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*, 471-482.

Conway, J. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84* (1), 3-13.

Conway, N. y Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

Conway, N., Guest, D. y Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 267-276.

Cooper, W. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin, 90*, 218-244.

Coyle-Saphiro J. y Kessler, I. (2000): Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large sclae survey. *Journal of Management Studies, 11*(1), 69-86.

Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 69-86.

Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. y Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'It's my job'?. *Journal of Management Studies, 41*(1), 85-106.

Coyle-Shapiro, J., Morrow, P. y Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management, 45*(4), 561-583.

Cronbach, L. y Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), 281-302.

Cropanzano, R. Y Greenberg, J. (1997): Progress in organizacional justice: tunneling through the maze. En C. Cooper e I. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 317-372.

Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.

Cuadrado, J. y Maroto, A (2009). *Servicios y regiones en España* [en línea]. Estudios de la fundación FUNCAS (Madrid, España), 47, [*referencia de Abril 2010*]. Disponible en web: <http://www.funcas.es/publicaciones/Sumario.aspx?IdRef=5-04047>.

Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.

Dávila, M., Finkelstein, M. y Castien, J. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: El comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de psicología, 27*(2), 498-506.

Deluga, R. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 1652-1669.

Deluga, R. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings the role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group y Organization Management*, *23*(2), 189-216.

De Nisi, A., Cafferty, T. y Meglio, B. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research proposition. *Organizational Behavior and Human Performance*, *33*, 360-396.

De Vos, A., Buyens, D., y Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 537-559.

Dirks, K y Ferrin, D. (2002): Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.

Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D. y Penner, L. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. Nueva Jersey: Erlbaum.

Dunahee, M. y Wangler, L. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal, Julio*, 518-526.

Dunlop, P. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behaviour, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 67-80.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. y Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *The Academy of Management Journal Archive, 51*(6), 1079-1098.

Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eastman, K. (1994). In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, Octubre*, 1379-1391.

Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61-94.

Estreder, Y., Ramos López, J., Caballer, A., y Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada, 14*(3), 67-107.

Estreder, Y., Ramos López, J., Sora, B., Latorre, F., Carbonell, S., y Rodríguez, I. (2006). El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores. *Revista de Psicología Social Aplicada, 16*(1), 5-31.

Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences, 12*, 773-790.

Eysenck, H. y Bordas, M. (1970). *Fundamentos biológicos de la personalidad*. Barcelona: Fontanella.

Farh, J., Earley, P. y Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 421-444.

Farh, J., Podsakoff, P. y Organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*(4), 705-721.

Farh, J., Zhong, C. y Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of china. *Organization Science, 15*, 241-253.

Ferris, G., Bhawuk, D., Fedor, D., Judge, T. y Martinko, M. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. En M. Martinko (Ed.), *Advances in Attribution Theory: An Organizational Perspective* (231-252). Deray Beach, FL: St. Lucie Press.

Fiske, S. (1981): Social cognition and affect. En J. Harvey (Ed.), *Cognition, social behavior, and the environment*. Reading MA: Addison-Wesley.

Fiske, S. (1982): Schema-triggered affect: Applications to social perception. En M. Clark y S. Fiske (Eds.), *Affect and cognition: The 17th annual Carnige symposium on cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Fiske, S. y Pavelchak, M. (1986): Category-based versus piecemeal-based affective responses: Developments in schema-triggered affect. En R. Sorretino y E. Higgens (Eds.), *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behaviour* (167-203). Nueva York: Guilford.

Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N. y Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1152-1165.

Folger, R. y Konovsky, M. (1989): Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review, 32*(1), 115-130.

Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Londres: Faber.

Fox, S., Spector, P., Goh, A. y Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management, 14*(1), 41-60.

Freese, C. y Schalk, R. (1993). Het psychologisch contract [The psychological contract]. *Instroom van Personeel, 1*, 67-82.

Freese, C. y Schalk, R. (1997). Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst [Tilburg Psychological Contract Questionnaire]. Tilburg: Tilburg University. Documento no publicado.

Freese, C. y Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology, 38*(2), 269-286.

Gakovic, A. y Tetrick L. (2003): Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*, 235-246.

Gannon, M. y Noon, J. (1971). Management's critical deficiency executives unaware of applicable research. *Business Horizons, 14*(1), 49-56.

Gata, S., Gala, F.J., Gómez, A y Lupiani, M. (2009). Estudio preliminar de fiabilidad y validez del cuestionario traducido al español de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional orientados al Sector Servicios propuesto por Bettencourt, Gwinner y Meuter. Documento de trabajo no publicado. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Cádiz.

Gata, S., Gala F. J., Gómez, A. y Lupiani, M. (2011). Protagonismo del "Buen Soldado" en la superación de la primera gran crisis económica del s. XXI. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, 336*, 177-212.

Gelfand, M., Erez, M. y Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review Psychology, 58*, 479-514.

George, J. y Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*, 310-329.

George, J. y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, salesperformance and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.

González, J. y Garazo, T. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship *Behavior. International Journal of Service Industry Management, 17* (1), 23-50.

Gouldner, A. (1960). The norm of the reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161-178.

Gracia, F. (2001). La conducta de ciudadanía organizacional: mejorando la eficacia de las empresas del siglo XXI. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, Agosto-Septiembre*, 181-228.

Gracia, F., Peiró, P. y Mañas, M. (2005). El papel del Estado del Contrato Psicológico como predictor de actitudes y conductas de los empleados. *IX Congreso de Psicología Social* (La Coruña).

Gracia, F., Silla, I., Peiró, P. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema, 18*(2), 256-262.

Gracia, F., Peiró, J. y Mañas, M. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*(3), 389-418.

Graen, G. (1976). Role making processes whithin complex organizations. En D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graham, J. (1986). Organizational citizenship informed by political theory. Documento presentado en el *Annual Meeting of the Academy of Management (Chicago, IL).*

Graham, J. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Documento de trabajo no publicado. Chicago, IL: Loyola University of Chicago.

Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.

Graham, J. y Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18* (2), 89-109.

Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *The Academy of Management Executive, 2*(2), 155-158.

Greenberg, J. (1990): Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399-432.

Greenberg, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cronpazano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. y Lind, E. (2000): The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. En C. Cooper y E. Locke (Eds). *Industrial and Organizational Psychology - Linking Theory with Practice* (72-108). Malden, Massachusetts: Blackwell.

Greenberg, J. y Tyler, T. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research, 1*(2), 127-142.

Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Newton Center, MA: Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press

Guest, D. (1998): Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior, 19*, 649-664.

Guest, D. (2004): The psychology of employment relationship: an analysis based on psychological contract. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 541-555.

Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*(2), 22-38.

Guest, D., Conway, N., Briner, R., y Dickman, M. (1996). *The state of the psychological contract in employment*. Londres: IPD.

Guzzo, R., Noonan, K. y Elron, E. (1994): Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79*, 617-626.

Hamilton, D. L. (1981). Illusory correlation as a basis for stereotyping. En D.L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (115-144). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hekman, D., Steensma, H., Bigley, G. y Hereford, J. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. Journal of Applied Psychology; *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1325- 1335.

Herriot, P. (1998). "Psychological contract". En N. Nicholson (Ed.), *Blackwell Enciclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (págs. 455-456). Oxford: Blackwell.

Herriot, P., Hirsch, W. y Reilly, P. (1998). *Trust and Transition: Managing Today´s Employment Relationship*. Chichester: John Willey e Hijos.

Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997): The content of the psychological contract. *British Journal of Management, 8*, 151-162.

Herriot, P. y Pemberton, C. (1995): *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley e Hijos.

Herriot, P. y Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal, 7*(1), 45-56.

Hiltrop, J. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal, 13*(3), 286-294.

Ho, V., Weingart, L. y Rousseau, D. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior, 65*(2), 276-293.

Hoffman, B., Blair, C., Meriac, J. y Woehr, D. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 555-566.

Homans, G. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. Nueva York: Harcourt Brace.

Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.

Hui, C. (1994). *Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance: An extension and empirical test of conger and kanungo's empowerment process model*. Tesis doctoral no publicada. Indiana University, Bloomington.

Hui, C., Organ, D. y Crooker, k. (1994). Time pressure, type a syndrome, and organizational citizenship behavior: a laboratory experiment. *Psychological Reports, 75*, 199-208.

Hui, C., Law, K. y Chen, Z. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77*(1), 3-21.

Hui, C., Lee, C. y Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in china: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 311- 321.

Hurtz, G. y Donovan, J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869-879.

Hutton, D., y Cummings, R. (1997). Development of the psychological contract inventory (psycon). Australian *Journal of Career Development, 6*(3), 35-41.

Janssens, M., Sels, L. y Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations, 56*(11), 1349-1378.

Johnson, J. y O´Leary-Kelly, A. (2003): The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 627-647.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. y Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1307.

Kacmar, K., Bachrach, D., Harris, K., y Zivnuska, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology, 96* (3), 633-642

Kamdar, D. y Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286-1298.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000): *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfaying units have better "citizens"*. Documento de trabajo no publicado, York University, Toronto, Ontario.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-146.

Katz, D. y Kahn, R. (1966): The Social Psichology of organizations. Nueva York: Wiley.

Katzell, R. y Yankelovich, D. (1975). *Work, productivity and job satisfaction*. New York: The Psychological Corporation.

Kelley, S. y Hoffman, K. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors, and service quality. *Journal of Retailing, 73*, 407-427.

Kickul, J. (2001a). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics, 29*(4), 289-307.

Kickul, J. (2001b). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management, 39*(4), 320-335.

Kickul, J. y Lester, S. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 191-217.

Kickul, J., Lester, S. W. y Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 469-488.

Kidder, D. y McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? Documento presentado en el *Annual Meeting of the Academy of Management (Atlanta, GA).*

Kim, W. y Mauborgne, R. (1991): Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal, 12*, 125-143.

Kim, W. y Mauborgne R. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal, 36*, 502-526.

Kim, W. y Mauborgne, R. (1996): Procedural justice and managers´ in-role and extra-role behavio: The case of the multinational. *Management Science, Abril*, 499-515.

Kim, W. y Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal, 19*, 323-338.

Kolb, D., Rubin, I., y McIntyre, J. (1974). *Psicología de las Organizaciones. Experiencias* (2ª ed.). México: Prentince-Hall Hispanoamericana.

Komorita, S. y Parks, C. (1994). *Social dilemmas*. Madison, WI: Brown y Benchmark.

Konovsky, M. y Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology, 21*(8), 630-650.

Konovsky, M. y Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 17*(3), 253-266.

Konovsky, M. y Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.

Koritko, L. (2002). *Psychological Contracts: Inherent Contract Characteristics and Consequences of Violation*. North Carolina State University.

Kornhauser, A. y Sharp, A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal, 10*, 393-404.

Koster, F. y Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review, 35* (5), 519-537.

Kotter, J. (1973). The psychological contract. *California Management Review, 15*, 91-99.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54(*1), 101-114.

Lam, S., Hui, C. y Law, K. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84* (4), 594-601.

Lanschinger, H., Finegan, J. y Shamian, J. (2001): The impact of Workplace Empowerment, organizational Trust on Staff Nurses´ Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review, 26*(3), 7-23.

Lavelle, J., Rupp, D. y Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management, 33*(6), 841-866.

Lavelle, J., Brockner, J., Konovsky, M., Price, K., Henley, A., Taneja, A. y Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness and organizatinal citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal or Organizational Behavior, 30*(3), 337-357.

Law, K., Wong, C. y Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review, 23* (4), 741-755.

Lawler, E. y Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*, 20-28.

Lee, C., Tinsley, C., y Chen, G. (2000). Psychological and normative contracts of work group members in the United States and Hong Kong. *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives, 2*, 87-103.

Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(1), 67-85.

LePine, J., Erez, A. y Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65.

Levinson, H., Price, C., Munden K., Mandl, H. y Solley, C. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lievens, F. y Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 299-306.

Lin, C., Hung, W. y Chiu, C. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics, 81*(3), 561-578.

Lind, E. y Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Lo, S. y Aryee, S. (2003): Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies, 40*, 1.005-1.020.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1319-1328). Chicago: Rand McNally.

Lovell, S., Kahn, A., 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*(5), 469-478.

Luthans, F. y Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K. Cameron, J.Dutton y R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Ahearne, M. (1996). *Effects of OCB on sales team efectiveness*. Documento de trabajo no publicado. Indiana University School of Business, Bloomington.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing, 62*, 87-98.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Fetter, R. (1991): Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons´performance. *Organizational Behavior and Human decision Processes, 50*, 123-150.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*, 70-80.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Paine, J. (1998). Effects of organizational citizenship behaviors and productivity on evaluations of performance at different hierarchical levels in sales organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*, 396-410.

Mackenzie, Podsakoff y Rich (1999). *Transformational and transactional leadership and salesperson performanc*e. Documento de trabajo no publicado. Universidad de Indiana.

Mackenzie, Podsakoff y Rich (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2), 115-134.

Macneil, I. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review, 3*, 483-525.

Major, V., Klein, K. y Ehrhart, M. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology 87*(3), 427-436.

Makin, P., Cooper, C. y Cox, C. (1996). *Organizations and the psychological contract: Managing people at work*. Wesport, CT: Praeger.

Marchesnay, M. (1993). "PME, Stratégie et Recherche". *Revue Française de Gestion, 95*, 70-76.

Martínez, V. (2003): La confianza en las organizaciones: Retos para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 245-246, 159-200.

May, D., Chan, A., Hodges, T. y Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics, 32*(3), 247-260

Mayer, D. y Thayer, R. (1979). Sticky wages and implicit contracts: A transactional approach. *Economic Inquiry, 17*, 559-574.

McCarthy, A. y Garavan, T. (1999). Developing self-awareness in the managerial career development process: The value of 360-degree feedback and the MBTI. *Journal of European Industrial Training, 23*(9), 437-445.

McFarlin, D. y Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35* (3), 626-637.

McLean Parks, J. y Kidder, D. (1994). "Till death us do part..." Changing work relationships in the 1990s. En C. Cooper y D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (111-136). New York: John Wiley e Hijos.

McLean Parks, J., Kidder, D. y Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 19 (nº especial)*, 697-730.

McLean Parks, J. y Van Dyne, L. (1995). In the eyes of the beholders: An idiosyncratic measure of the psychological contract. Documento presentado en el *Annual Meeting of the Academy of Management (Vancouver, BC).*

Mehra, A., Kilduff, M. y Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121-146.

Menninger, K. (1958). Theory of psychoanalytic technique. Nueva York: Basic Books

Messick, D. y Brewer, M. (1983). Solving social dilemmas: A review. *Review of Personality and Social Psychology, 4*, 11-44.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R. y Snow, C. (1980). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics, 1*, 36-52.

Miller, V. y Jablin, F. (1991): Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*, 92-120.

Millward, L. y Brewerton, P. (2000): Psychological contracts: Employee relations for the Twenty-First Century? En C. Cooper e I. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 15* (1-61). Chichester: John Wiley e Hijos

Millward, L. y Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28*, 1530-1556.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. y Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 84.

Moorman, R. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.

Moorman, R. y Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.

Moorman, R., Blakely, G. y Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*, 351-357.

Moorman, R., Niehoff, B. y Organ, D. (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* (3), 209-225.

Morrison, E. (1993a). A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 173-183.

Morrison , E. (1993b). A longitudinal study of newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 403-419.

Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal, 37*, 1543-1567.

Morrison, E. y Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403-419.

Morrison, E. y Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.

Morrison, E. y Vancouver, J. (2000). Within-person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits. *Journal of Management, 26*(1), 119-137.

Motowidlo, S. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review, 10*(1), 115-126.

Motowildo, S., Borman, W. y Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.

Motowidlo, S. y Van Scotter, J. (1994). Evidence the task -performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.

Murphy, K. y Davidshofer, C. (1988). *Psychological testing. Principles and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Murphy, K. y Shiarella, A. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology, 50*(4), 823-854.

Nelson, D. (1990). Adjusting to a new organization. *Prevention in Human Services, 8*(1), 61-86.

Nelson, D., Quick, J. y Joplin, J. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior y Personality, 6*(7), 55-72.

Netemeyer, R., Bowles, J., MacKee, D. y McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing, 61*, 85-98.

Ng, T., Sorensen, K. y Yim, F. (2009). Does the job Satisfaction-Job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology, 40*(5), 761-796.

Nicholson, N. y Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract-who's in control of absence? *Academy of Management Review, 10*(3), 397-407.

Niehoff, B. y Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527-556.

Nielsen, T., Bachrach, D., Sundstrom, E., y Halfhill, T. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management, 38*(2), 668-694.

Omar, A. y Uribe, H. (2005): Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de psicología, 10*(2), 157-166.

O'Reilly, C. y Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.

Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review, 2*(1), 46-53.

Organ, D. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990a): Fariness, productivity, and organizational citizenship behavior: Tradeoffs in student and manager pay decisions. Documento presentado en la conferencia de la Academia de Gestión, San Francisco.

Organ, D. (1990b): The motivational basis of organizacional behavior. En B. Staw y L. Cummings (Eds.), *Research in organizational Behavior, 12* (43-72). Greenwich, CT: Jai Press.

Organ, D. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 20*, 465-478.

Organ, D. (1997a): Organizational Citizenship behavior: It´s construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), 85-97.

Organ, D. (1997b): Toward an explication of "morale": In search of the m factor. En C. Cooper y S. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow´s organizations* (493-503). Londres: John Wiley e Hijos.

Organ, D. y Hui, C. (1995). Time presure, Type A syndrome, and organizatinoal citizenship behavior: A field study replication of Hui, Organ and Crooker (1994). *Psychological Reports, 77*, 179-185.

Organ, D. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship bevavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157-164.

Organ, D. y McFall, J. (2004). Personality and citizenship behavior in organizations. En B. Schneider y D. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (291-316). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Organ, D. y Paine, J. (1999). "A new kind of performance" for industrial and organizational psyhology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International review of industrial and organizational psychology, 14*, 337-368.

Organ, D., Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It´s Nature, Antecedents, and Consequences*. Londres: Sage.

Organ, D. y Ryan, K. (1995): A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*, 12-40.

Park, O. (1986). *Beyond cognition in leadership: Prosocial behavior and affect in managerial judgment*. Tesis doctoral no publicada, Pennsylvania State University, State College.

Pearson, C., Andersson, L. y Wegner, J. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations, 54*(11), 1387-1419.

Pearson, C., Porath, C., Griffin, R. y O'Leary-Kelly, A. (2004). On incivility, hidden costs and accessible "cures". T*he Dark Side of Organizational Behavior, 24*, 403-425.

Penner, L., Midili, A. y Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance, 10*, 111-131.

Peters, Th. y Waterman, R. (1984): *In search of excellence*. Nueva York: Harper y Row.

Pillai, R., Schriesheim, C. y Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management, 25*(6), 897-933.

Pond, S., Nacoste, R., Mohr, M. y Rodríguez, C. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior. Are we assuming too much? J*ournal of Applied Social Psychology, 27*, 1527-1544.

Podsakoff, P., Ahearne, M. y MacKenzie, S. (1997): Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82* (2), 262-270.

Podsakoff, P., Bommer, W., Podsakoff, N. y MacKenzie, S. (2004). *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research*. Trabajo no publicado. Indiana University, Bloomington.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: Issues and directions for future research. *Employee Responsabilities and Rights Journal, 6*, 257-269.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly, 6* (3), 289-328.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*, 133-151.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Bommer, W. (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., MacKenzie, S. y Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly, 4*, 1-44.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Hui, C. (1993): Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. En G. Ferris y K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management, 11* (1-40). Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers´trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D.G. (2000): Organizacional Citizenship Behaviors: A critical review of the theorical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Podsakoff, P., Niehoff, B., Mackenzie, S. y Williams, M. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jernier´s situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 1-44.

Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. y Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.

Pond III, S., Nacoste, R., Mohr, M. y Rodriguez, C. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*(17), 1527-1544.

Poropat, A. E. and Jones, L. (2009), Development and validation of a unifactorial measure of citizenship performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 851-869.

Porter, L., Pearce, J., Tripoli, A. y Lewis, K. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 769-782.

Psycones (2005). www.uv.es\~psycon.

Raja, U., Johns, G., y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *The Academy of Management Journal, 47*(3), 350-367.

Rego, A. (1999): Comportamentos de cidadania organizacional- operacionalizacao de um constructo. *Psicologia, XIII* (1-2), 127-148.

Rego, A. (2000): Justica e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestao, 6*(1), 73-94.

Rego, A. e Ingelmo, M. (2002): Comportamientos de ciudadanía organizacional: un estudio de sus antecedentes de justicia. *Revista de Economía y Empresa, 16*(45), 89-108.

Restubog, S., Bordia, P., y Tang, R. (2007). Behavioural outcomes of psychological contract breach in a Non-Western culture: The moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management, 18*(4), 376-386.

Rioux, S. y Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1306.

Robinson, S. (1996): Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574-599.

Robinson, S. y Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation in organizations. En R. Griffin y A. O´Leary Kelley (Eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior, 24*(309-337). San Francisco: Josey-Bass.

Robinson, S., Kraatz, M. y Rousseau, D. (1994): Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*, 137-152.

Robinson, S. y Morrison, E. (1995): Psychological contract and the OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.

Robinson, S. y Morrison, E. (2000): The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 524-546.

Robinson, S. y Rousseau, D. (1994): Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.

Roehling, M. (1996). Critical issues in the conceptualization of the psychological contract construct. Documento presentado en el *Annual Meeting of the Academy of Management (Cincinnati, Ohio)*.

Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rosseau, D. (1989): Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsabilities Journal, 2*, 121-139.

Rousseau, D. (1990): New hire perceptions of their own and their employer´s obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389-400.

Rousseau, D. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory: Technical Report*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. (2001): Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541.

Rousseau, D. y Anton, R. (1988). Fairness and implied contract obligations in job terminations: A policy-capturing study. *Human Performance, 1*(4), 273-289.

Rousseau, D. y Greller, M. (1994): Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management, 33*, 385-401.

Rousseau, D. y McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En B. Staw y L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (1-43). Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.

Rousseau, D. y Tijoriwala, S. (1998): Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior, 19 (nº especial)*, 679-698.

Rousseau, D. y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment. Cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, D. y Wade Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and costumer contracts are created. *Human Resource Management, 33*, 463-489.

Rushton, P., Chrisjohn R. y Fekken C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences, 2* (4), 293-302.

Salancik, G. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quaterly, 23*, 224-253.

Schappe, S. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 132*(3), 277-290.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schein, E. (1965): *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E. (1980). *Organizational psychology* (3ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schnake, M. y Dumler, M. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 283-301.

Sels, L., Janssens, M. y Van Den Brande, I. (2004): Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 461-488.

Setton, R., Bennett, N. y Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.

Shamir, B. (1991). Meaning, self, and motivation in organizations. *Organization Studies, 12*, 405-424.

Shamir, B. (1996). Meaning, self and motivation in organizations. En R. Steers, L. Porter y G. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (149-165). New York, NY: McGraw-Hill.

Shore, L. y Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, 19* (1), 731-744.

Shore, L., Barksdale, K. y Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal, 38* (6), 1593-1615.

Shore, L. y Tetrick, L. (1994): The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En C. Cooper y D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior, 1*, 91-109. Chichester: John Wiley e Hijos.

Shore, L., Tetrick, L., Taylor, S., Coyle-Saphiro, J., Liden, R. y Parks, J. (2004): The employee organization relationship. A timely concept in a period of transition. En J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management, 23*, 291-370. Amsterdam: Elsevier.

Silla, I., Gracia, F. y Peiró, J. (2005): Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública y privada. *Revista de Psicología Social, 20* (1), 61-72.

Simon, H. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica, 19*, 293-305.

Simon, H. (1991). Organizations and markets. *The Journal of Economic Perspectives, 5*(2), 25-44.

Siqueira, M., Gomide Jr., S. y Oliveira, A. (2002). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UMESP.

Skarlicki, D. y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434.

Skarlicki, D. P. y Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 161.

Smith, C., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.

Snell, R. y Wong, Y. (2007). Differentiating good soldiers from good actors. *Journal of Management Studies, 44*(6), 883-909.

Solanes, Á. y Zaragoza, B. (2010). ¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido?: Un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico. *Acciones e Investigaciones Sociales, (28)*, 57-77.

Sonnenberg, M., Koene, B., y Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review, 40*(6), 664-683.

Sparrow, P. (1996). Careers and the psychological contract: Understanding the european context. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 479-500.

Stone-Romero, E., Alvarez, K. y Thompson, L. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review, 19*(2), 104-116.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. y Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 821-838.

Sweeney, P. y McFarlin, D. (1993): Workers´ evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*, 23-40.

Suazo, M. (2007). Implications of the affective response to psychological contract breach. *Working Paper Series, Diciembre*,1-41.

Tansky, J. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 195-207.

Taylor, S. y Tekleab, A. (2004): Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, adderssing troublesome issues, and setting research priorities. En J. Coyle-Saphiro, L. Shore, S. Taylor y L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Nueva York: Oxford university Press.

Tepper, B., Lockhart, D. y Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology, 86*(4), 789-796.

Thibaut, J, y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thomas, H. y Anderson, N. (1998): Changes in newcomers´ psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering and British Army. *Journal of Organizational Behavior, 19, nº especial*, 745-768.

Thomas, D., Au, K., y Ravlin, E. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 451-471.

Thompson, M., y Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(3), 383-404.

Tomer, J. (1998). Organizational capital and joining-up: Linking the individual to the organization and to society. *Human Relations, 51*, 825-846.

Topa, G., Domínguez, J. y Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*(3), 487-496.

Topa, G., Morales, J. y Palací, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: Un análisis multigrupo. *Apuntes De Psicología, 23*(1), 53-70.

Topa, G., Palací, F. y Morales, J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador: ¿relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20*(1), 31-46.

Topa, G. y Palací, F. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico?: Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción Psicológica, 3*(3), 155-177.

Turnipseed, D. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research, 55*(1), 1-15.

Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. y Bloodgood, J. (2003): The Impact of the Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.

Turnley, W. y Feldman, D. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management, 37*(1), 71-83.

Turnley, W. y Feldman, D. (1999): The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations, 52*, 895-922.

Turnley, W. y Feldman, D. (2000): Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 25-42.

Uhl-Bien, M. y Maslyn, J. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532.

Van Dyne, L. y Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*, 692-703.

Van Dyne, L., Cummings, L., y McLean Parks, J. (1995): Extra-rol behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied Waters). En L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior, 17*, 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., Graham J. y Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of management Journal, 37*, 765-802.

Van Dyne, L. y LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Van Dyne, L. y Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 439-459.

Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. y Cummings, L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 3-23.

Van Scotter, J. y Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. y Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85* (4), 526.

Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 36* (1), 77-93.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? an empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology, 21* (3), 377-405.

Walz, S. y Niehoff, B. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. En J. Keys y N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings* (307-311).

Walz, S. y Niehoff, B. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational efectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 24*, 301-319.

Wang, L., Howell, J., Hinrichs, K. y Prieto, L. (2011). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Value/Identity-Based Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 18*(1) 14-24.

Wayne, S. y Green, S. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations, 46*, 1431-1440.

Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598 .

Wayne, S., Shore, L. y Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.

Weick, A. (1981). Reframing the person-in-environment perspective. *Social Work, 26*(2), 140-143.

Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior, 18*, 1-74.

Werner, J. (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.

Williams, L. (1988). *Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behavior*. Tesis doctoral no publicada, Indiana University, Bllomington, IN.

Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. *Journal of Management, 17* (3), 601-617.

Williams, S. y Shiaw, W. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133*(6), 656-668.

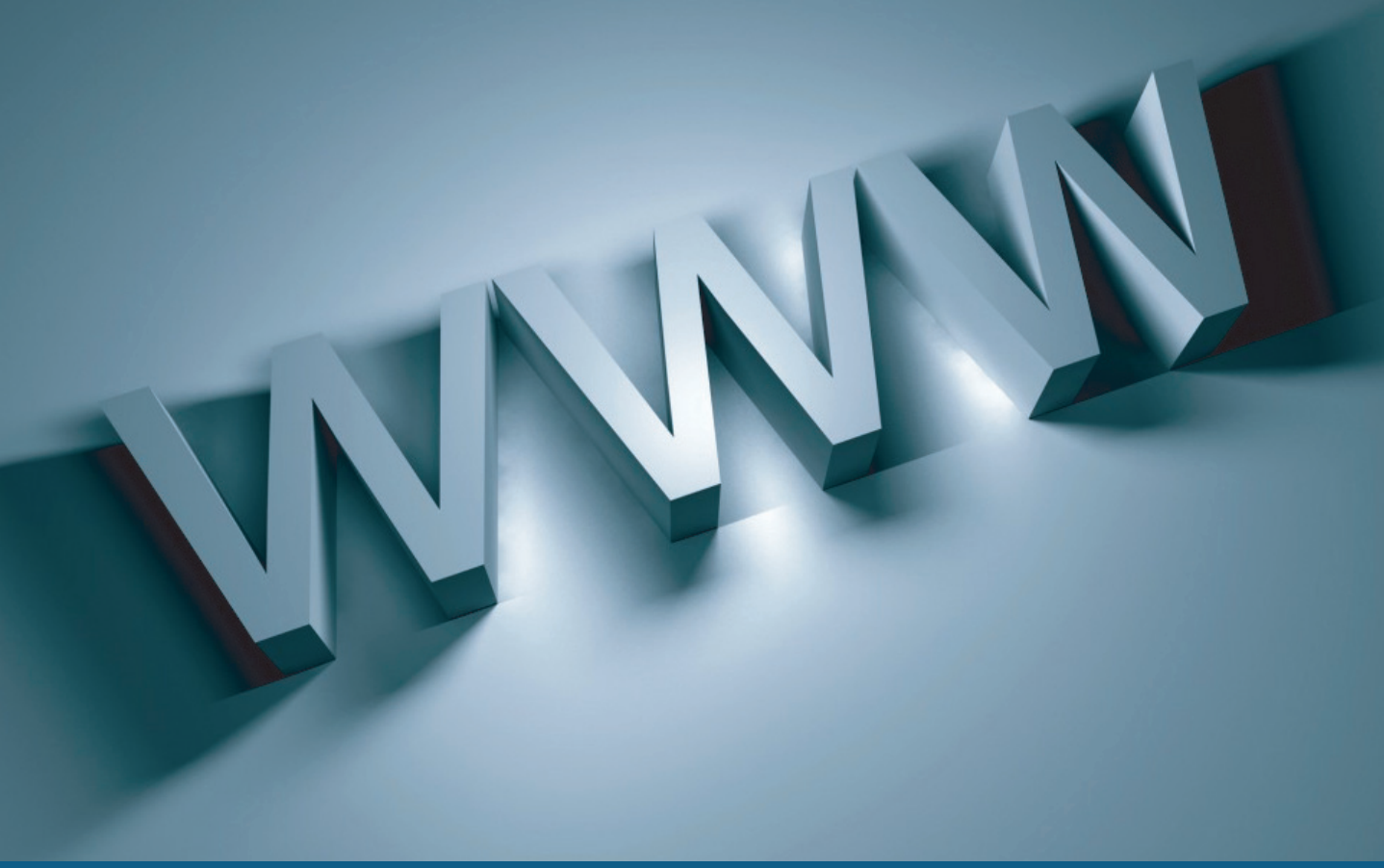
Winter, R. y Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an australian credit union. *Employee Relations, 28*(5), 421-434.

Whiting, S., Podsakoff, P. y Pierce, J. (2008): Effects of Task performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 125-139.

Wright, T. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.

Wright, P., George, J., Farnsworth, S., y McMahan, G. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology, 78*(3), 374-381.

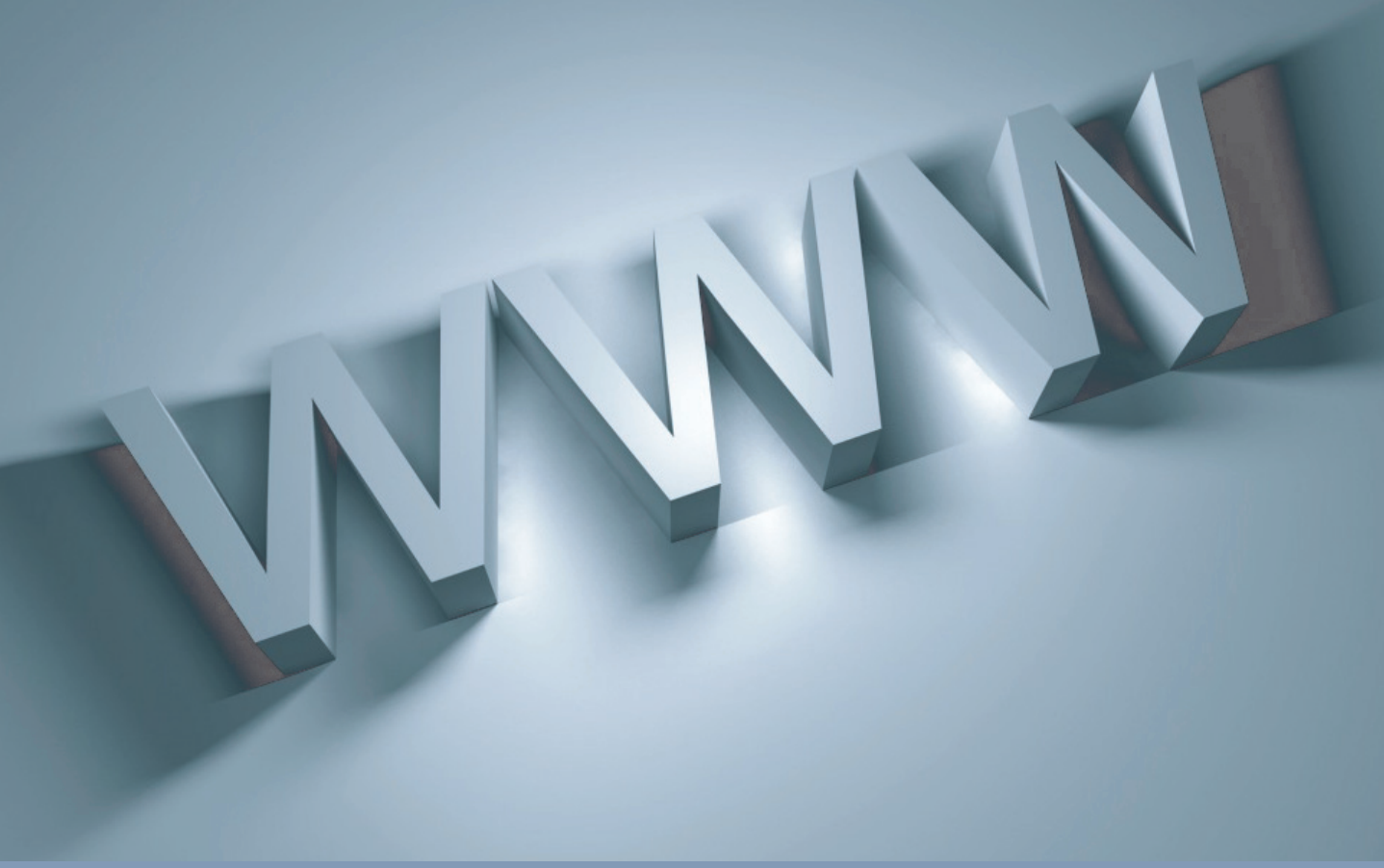
Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. y Bravo, J. (2007): The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647-680.



Anexos

"Supongo en el lector cierta cultura filosófica y pedagógica general, y que, por consiguiente, sabe que las principales fuentes de conocimiento son: la observación, la experimentación y el razonamiento inductivo y deductivo".

Santiago Ramón y Cajal
"Reglas y consejos sobre investigación científica. Los tópicos de la voluntad"



Anexo I

Escala Empleada

"...y que todo lo escrito en ellos era irrepetible desde siempre y para siempre, porque las estirpes condenadas a cien años de soledad no tenían una segunda oportunidad sobre la tierra"".

Gabriel García Márquez "Cien años de soledad"

CUESTIONARIO SOBRE EL ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará un cuestionario sobre aspectos relacionados con el ámbito laboral en el sistema financiero dividido en cinco partes. Lea atentamente cada frase e indique en la escala la respuesta que se más se adapte a su día a día.

Para responder todas las preguntas no necesita más de 15 minutos.

Toda la información será tratada de manera confidencial. Además no se emitirá ningún informe individual a partir de los datos facilitados.

Si le surge alguna duda, póngase en contacto con la persona que realiza la entrevista.

Todas las preguntas hacen referencia a su trabajo en la entidad financiera en la que se realiza la entrevista. En cada una de las preguntas se le ofrecen una serie de alternativas que Usted valorará en función de su experiencia en la empresa en la que actualmente presta sus servicios. Para responder a cada pregunta ponga una cruz o rodee con un círculo la respuesta que estime oportuna.

Las cuestiones que se plantean no tienen una respuesta correcta. Estamos interesados en conocer sus opiniones acerca de una serie de aspectos. Conteste, pues, a cada frase de forma espontánea, sin demorarse demasiado en cada afirmación.

Si alguna de las frases presenta situaciones en las que Usted no se ha encontrado, trate de imaginar cuál sería su comportamiento en ellas.

¡Gracias por su colaboración!

I. Valore en qué medida los comportamientos laborales que enumeramos son característicos de su forma de entender el trabajo a partir de la siguiente escala propuesta:

0. *Nunca*
1. *Rara vez*
2. *En ocasiones*
3. *A veces*
4. *Con cierta frecuencia*
5. *Con mucha frecuencia*
6. *Siempre*

MARQUE CON UNA CRUZ LA CASILLA DONDE SE INDIQUE EL NÚMERO DE LA OPCIÓN QUE USTED HA ELEGIDO EN CADA PREGUNTA.

Comportamientos Laborales							
1) Informa a terceros que es un buen lugar de trabajo	0	1	2	3	4	5	6
2) Hace buenos comentarios a terceros sobre la empresa	0	1	2	3	4	5	6
3) Genera buena voluntad favorable para la compañía.	0	1	2	3	4	5	6
4) Anima a familiares y amigos a usar productos y servicios de la firma.	0	1	2	3	4	5	6
5) Promueve activamente los productos y servicios de la firma.	0	1	2	3	4	5	6
6) Sigue las reglas e instrucciones de servicio al cliente con extremo cuidado.	0	1	2	3	4	5	6
7) Sigue concienzudamente las directrices establecidas para las promociones de productos o servicios al cliente.	0	1	2	3	4	5	6
8) Hace un seguimiento de manera oportuna de los problemas y peticiones del cliente.	0	1	2	3	4	5	6
9) Realiza las tareas de su trabajo con muy pocos errores	0	1	2	3	4	5	6
10) Siempre tiene una actitud positiva en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
11) Es excepcionalmente cortés y respetuoso con los clientes, sin reparar en las circunstancias	0	1	2	3	4	5	6
12) Anima a otros compañeros a que participen con sus ideas y sugerencias en la mejora del servicio	0	1	2	3	4	5	6
13) Contribuye con muchas ideas en las campañas de promoción y en las comunicaciones con el cliente.	0	1	2	3	4	5	6
14) Realiza sugerencias constructivas para la mejora del servicio	0	1	2	3	4	5	6
15) Con frecuencia presenta soluciones creativas a los problemas del cliente	0	1	2	3	4	5	6
16) Lleva para repasar en casa documentos relacionados con productos o servicios.	0	1	2	3	4	5	6



II. A continuación se presenta una lista de promesas y compromisos. Nos gustaría que nos indicara si considera que su empresa se ha comprometido en alguno de los aspectos que se presentan a la derecha, ya sea formal o informalmente, y en qué grado esas promesas se han visto cumplidas siguiendo la escala que a continuación le proponemos:

0. *No*
1. *Sí, pero no ha cumplido su promesa*
2. *Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte*
3. *Sí, y ha cumplido su promesa a medias*
4. *Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa*
5. *Sí, y ha cumplido su promesa por completo*

RESPONDA, POR FAVOR, DEL MISMO MODO QUE HIZO ANTES, ¡GRACIAS!

Su Organización se ha comprometido o le ha prometido …						
17) ¿proporcionarle un trabajo interesante?	0	1	2	3	4	5
18) ¿proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	0	1	2	3	4	5
19) ¿proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	0	1	2	3	4	5
20) ¿proporcionarle un trabajo retador?	0	1	2	3	4	5
21) ¿permitirle participar en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
22) ¿proporcionarle una carrera laboral?	0	1	2	3	4	5
23) ¿proporcionarle un buen clima de trabajo?	0	1	2	3	4	5
24) ¿garantizarle un trato justo por parte de sus supervisores y directores?	0	1	2	3	4	5
25) ¿ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?	0	1	2	3	4	5
26) ¿proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	0	1	2	3	4	5
27)¿ proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	0	1	2	3	4	5
28) ¿proporcionarle un entorno laboral seguro?	0	1	2	3	4	5
29) ¿mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	0	1	2	3	4	5
30) ¿proporcionarle un entorno libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	0	1	2	3	4	5
31) ¿ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?	0	1	2	3	4	5

IV. Por favor responda las preguntas que se plantean con respecto a ciertas condiciones laborales relacionadas con su actual puesto de trabajo, rodeando con un círculo o tachando la opción que más se adapte a su caso, indicando su grado de acuerdo o desacuerdo según la siguiente escala:

1. *Nada*
2. *Algo*
3. *En parte de acuerdo*
4. *En gran medida*
5. *Completamente*

RESPONDA, POR FAVOR, DEL MISMO MODO QUE HIZO ANTES, ¡GRACIAS!

Condiciones Laborales					
32) En general, ¿Siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?	1	2	3	4	5
33) ¿En qué medida confía en que la dirección de la empresa tenga en cuenta lo que a usted le interesa?	1	2	3	4	5
34) ¿Cree que los cambios que se llevan a cabo en su organización se realizan de forma justa?	1	2	3	4	5
35) En general, ¿En qué medida confía en que su organización mantenga sus promesas con usted y con otros trabajadores?	1	2	3	4	5
36) ¿Cree que el salario que recibe por el trabajo que realiza es justo?	1	2	3	4	5
37) ¿En qué medida confía en que su supervisor/a tenga en cuenta las cosas que a usted le interesan?	1	2	3	4	5
38) ¿Cree que el trato que recibe de sus supervisores y directores es justo?	1	2	3	4	5

III. A tenor de las exigencias legales introducidas por el Real Decreto-Ley 2/2011, podemos definir su entidad con la siguiente afirmación (rodee con un círculo la frase que mejor la describa):

1. *Mi entidad ya era un Banco con anterioridad a la reforma del sistema financiero y sigue siéndolo*
2. *Mi entidad era una Caja de Ahorros y actualmente es un Banco.*
   a. *Mediante un proceso de alianza/SIP*
   b. *Tras la intervención del Banco de España*
3. *Mi entidad era y sigue siendo una Caja de Ahorros*



V. Datos socioeconómicos:

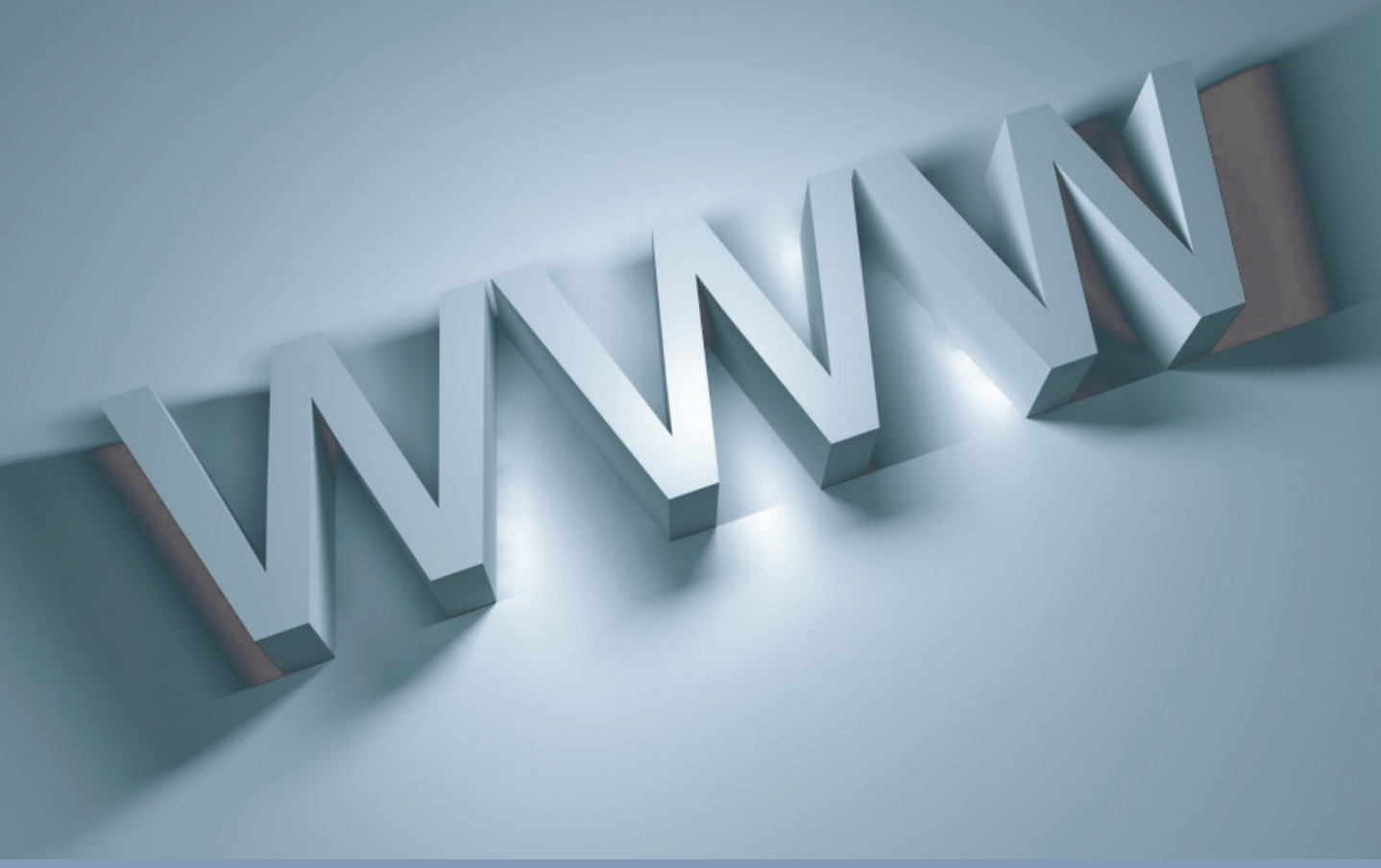
1. *Edad en años):_____*
2. *Soy):*
   a. *Mujer*
   b. *Hombre*
3. *Antigüedad en la empresa (en años):_____*
4. *¿Pertenece a una organización sindical?*
   a. *Sí*
   b. *No*
5. *Neto salarial mensual (descontados impuestos y contribuciones a la Seguridad Social):*
   a. *Menor o igual a 797€*
   b. *Entre 797€ 1272,11€*
   c. *Más de 1272,11€*
6. *Categoría profesional (según Convenio Colectivo):*

Administrativo Nivel _____
Técnico Nivel

7. *Último nivel de estudios alcanzados (los haya finalizado o no):*
   a. *Graduado Escolar*
   b. *Bachillerato*
   c. *FP Grado Medio*
   d. *FP Grado Superior*
   e. *Diplomado*
   f. *Licenciado*
   g. *Posgrado*
8. *Tipo de contrato:*
   a. *Empleado*
   b. *Directivo*

REPASE, POR FAVOR, SI HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS Y/O SI PREFIERE CAMBIAR ALGUNA. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. FIN DEL CUESTIONARIO.

FIN DEL CUESTIONARIO



ESTUDIO DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CCO ORIENTADOS AL SERVICIO DE BETTENCORT, GWINNER Y MEUTER

STUDY OF RELIABILITY AND VALIDITY OF THE BETTENCOURT, GWINNER AND MEUTER SERVICE-ORIENTED OCB INVENTORY

APLICACIÓN DE LA ESCALA DE CCO ORIENTADOS AL SECTOR SERVICIO EN ESPAÑA

RESUMEN/ABSTRACT: Se estudia la versión española del "Cuestionario de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional Orientados al Sector Servicios" de Bettencourt, Meuter Y Gwinner, como instrumento de identificación y valoración de los mismos. Los datos han sido obtenidos en una muestra de 50 empleados de banca de la provincia de Cádiz y Ceuta que participaron en dos aplicaciones del mismo. La fiabilidad del instrumento fue adecuada tanto en términos de consistencia interna (coeficiente alpha de Cronbach = 0,8) como de estabilidad temporal (correlación de Pearson = 0,413). Se han revisado y comparado estos resultados con los obtenidos en otros entornos laborales y nacionalidades, obteniéndose conclusiones satisfactorias y semejantes. PALABRAS CLAVE: Comportamientos de ciudadanía organizacional orientados al servicio; CCO; Validez; Fiabilidad; Estabilidad temporal; Instrumento.

This study analyzes the utility of the spanish version of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior Inventory (Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001) as an instrument to identify them. The data were obtained with a sample of 50 full time financial employees in Cádiz (Spain) in two times. These workers agreed to participate in the study voluntary. Reliability was high: a) the coefficient alpha was 0,80 and b) test-retest correlation was 0,413. Results were compared with others obtained in different laboral enviroments and countries with similar conclusions.

PALABRAS CLAVE: Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors; OCB; Validity; Reliability; Time Stability; Inventory.

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

1.1. Antecedentes históricos. En 1988 Organ describió su "Buen Soldado" en las organizaciones, facilitándonos las pautas para su detección y consolidación en el ámbito laboral. Desde entonces, han sido muchos los autores que han profundizado en este fenómeno y han puesto en valor la presencia de los comportamientos

de ciudadanía organizacional en el ámbito laboral, en términos de eficiencia y rendimiento organizacional (Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002; George y Bettenhausen, 1990; Karambayya, 1990; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Podsakoff, Ahearne y MacKenzie, 1997; MacKenzie, Podsakoff y Ahearne, 1996; Koh, Steers y Terborg, 1995; Walz y Niehoff, 2000; Koys, 2001; Dunlop y Lee, 2004; Ahearne, Mackenzie y Podsakoff, 2004).

Dicha importancia va a tener (o al menos debería tener) repercusiones directas sobre los Departamentos de Recursos Humanos y sus políticas de selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación y retribución.

Sin embargo, tanto los investigadores de estos comportamientos, como los responsables de recursos humanos de las diferentes entidades laborales encuentran importantes dificultades en su tarea, la de identificar y valorar los mismos. Como explicaremos más adelante, no existe una única herramienta; y las que existen, o no están estandarizadas, o tienen pobres propiedades psicométricas (Organ, et al., 2006).

Es nuestra intención, obtener y cuantificar las propiedades psicométricas de la escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional Orientados al Sector Servicio de Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001), en un estudio preliminar, y comparar nuestros resultados con los obtenidos en diferentes ámbitos laborales y nacionales; de manera que se facilite un cuerpo compacto y consolidado de cara a una posterior investigación confirmatoria.

1.2. Definición. Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional son aquellos que los trabajadores desempeñan a lo largo de su jornada y que vienen caracterizados, según Organ (1988): 1) por no ser un requerimiento forzoso del rol o de la descripción del puesto, ni formar 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; 2) porque dicha conducta no sea directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal y 3) porque además contribuyen globalmente a la eficacia de la organización.

Sin embargo, podemos encontrar en la literatura científica casi tantas definiciones como autores centrados en el tema (Mac Kenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1994). Incluso, este tipo de con-

ducta laboral ha recibido diferentes denominaciones por parte de otros investigadores que los han denominado comportamientos organizativos prosociales (Brief y Motowidlo, 1986), rendimiento contextual (Borman y Motowidlo, 1993), espontaneidad organizativa (George y Brief, 1992) o comportamientos extra-rol (Van Dyne, Cummings y McLean Parks, 1995).

1.3. Dimensiones. Con independencia de la denominación o del campo de estudio en el que nos centremos, uno de los mayores consensos que existen con respecto a este tipo de fenómeno es su carácter multidimensional. Desde sus orígenes se han llegado a identificar y a medir numerosos tipos de comportamientos de ciudadanía organizacional. De hecho, Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) identifican cerca de 30 formas potenciales de comportamientos de ciudadanía organizacional en la literatura. Por su parte, LePine, Erez y Johnson (2002) reconocen más de 40 medidas de comportamientos que la doctrina ha referido como de ciudadanía organizacional.

En la mencionada revisión que realizan Podsakoff et al. (2000), a partir de las dimensiones identificadas en la literatura y sus posibles solapamientos deducen siete grandes bloques de dimensiones que nos van a facilitar acercarnos a este constructo. De manera resumida presentamos dichos bloques,

a) Ayuda a otros (Helping behavior), es decir, la disposición de las personas a ayudar a sus compañeros de trabajo en cuestiones relacionadas con el desarrollo del mismo así como su actitud hacia la prevención de problemas.

b) Deportividad (Sportmanship), entendida como la capacidad de tolerar los inconvenientes y las imposiciones propios de cualquier trabajo sin quejas.

c) Compromiso hacia la organización (Organizational Royalty), lo que implica la promoción de la misma hacia terceros, defendiéndola y protegiéndola de amenazas exteriores y manteniendo este compromiso aun en circunstancias adversas.

d) Obediencia hacia la organización (Organizacional Compliance), en cuanto interiorización y asimilación de las reglas, normas y procesos establecidos de manera formal por la dirección, suponiendo una rigurosa adherencia a los mismos aún cuando no se es observado ni controlado.

e) Iniciativa individual (Individual Initiative), desempeño más allá de lo requerido o esperado teniendo en cuenta el puesto para el que la persona ha sido contratada. Este comportamiento incluye actos voluntarios de innovación y creatividad de cara al logro de resultados por parte de la organización, entusiasmo en el desarrollo de mayores esfuerzos, voluntariedad en la asunción de mayores responsabilidades y la capacidad de animar a otros para hacer lo mismo.

f) Comportamiento cívico (Civic Virtue) que supone entender el trabajo desarrollado en la organización como una forma de ciudadanía mostrada a partir de la voluntad de la persona en participar activamente en el gobierno de la misma, en controlar el ambiente en el que se encuentra de cara a preservarla de posibles amenazas, es decir, velar por los intereses de la empresa aun cuando eso suponga un elevado coste personal.

g) Autodesarrollo (Self Development) que incluye el comportamiento del empleado hacia la mejora de los conocimientos y las habilidades.

Esta amplia variedad de comportamientos reconocidos como de ciudadanía organizacional ha sido eminentemente estudiada en el contexto de las organizaciones industriales (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001). Sin embargo, los Comportamientos de Ciudadania Organizacional orientados al servicio han llegado a ser cada vez más importantes dada la preeminencia del sector servicios en las economías desarrolladas (Yoon and Suh, 2003).

1.4. Necesidad de un contexto. Dada la unanimidad sobre su calado, y sobre todo teniendo en cuenta los tiempos de crisis que estamos viviendo (Gata et al. 2011), parece pertinente, pues, contar con un buen instrumento que permitiera a los responsables de recursos humanos y a los investigadores conocer el grado con que éstos se manifiestan en las organizaciones.

Algunos autores entienden que es necesario ampliar el conocimiento que tenemos en cuanto a los mismos y hacerlo de manera que se incluyan los comportamientos de ciudadanía orientados al cliente y al servicio por parte de aquellos que trabajan "de cara al público" (Borman y Motowidlo, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1997).

Nos sumamos a este empeño, partiendo de la base que el sector servicios es estratégico para las economías europeas y, más concretamente, la española, en la que el peso del tercer sector en el PIB asciende a casi el 70% y emplea al 65% de la población activa del país (Cuadrado y Maroto, 2010).

Es más, Borman y Motowidlo (1993) argumentan que ciertos CCO son probablemente más relevantes en algunas organizaciones que en otras. Para la determinación de los CCO más característicos en el sector servicios, Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001) parten de los roles derivados de la atención al público que anteriores estudios identifican como característicos y que se corresponden con las tres dimensiones de comportamientos de ciudadanía organizacional de Van Dyne, Graham y Dienesch (1994).

De forma de resumida, los roles que desempeñan este tipo de trabajadores atienden a las siguientes tres funciones, a saber, como representantes de la organización frente a terceros y ajenos a la misma; como nexo estratégico entre la empresa y el exterior aportando información sobre las necesidades de los clientes y, por último, sugiriendo mejoras en el servicio y de impacto al cliente. Cada una de dichas funciones se corresponde con los comportamientos de Lealtad, Participación y Comportamiento concienzudo.

De esta manera, podemos afirmar que las empresas que ofrecen servicios, tienen en sus empleados el elemento clave sobre el que se sustenta la generación de valor, y como tal, deben ser analizados.

2. ¿CÓMO MEDIR LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL?

2.1. Diferentes escalas que podemos emplear. Desde los años ochenta, se han desarrollado diferentes escalas para la localización y valoración de este tipo de comportamientos dentro del ámbito laboral. En la revisión que hacen de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), destacan un total de once cuestionarios: Bateman y Organ (1983); Smith, Organ y Near (1983); Podsakoff, Mackenzie, Moorman y Fetter (1990); Williams y Anderson (1991); Motowidlo y Van Scotter (1994); Podsakoff y Mackenzie (1994); Van Dyne, Graham y Dienisch (1994); Moorman y Blakely (1995); Van Scotter y Motowidlo (1996); Farh, Early y Lin (1997); Van Dyne y Le Pine (1998).

Cada una de las escalas comentadas ha sido revisada por estudios posteriores en cuanto a sus principales características psicométricas con diferentes grados de profundidad. En la mayoría de las ocasiones se han realizado estudios exploratorios y/o confirmatorios que apoyan la estructura factorial de los mismos, comprobándose que las dimensiones que cada escala propone tienen muy buena consistencia interna (normalmente por encima de 0,8); y, en solo algún caso, se comprueba la fiabilidad test-retest.

Podemos afirmar que ninguna de las escalas desarrolladas hasta ahora, ha conseguido superar un mínimo en los estudios exploratorios y confirmatorios para más de una muestra.

En la tabla anexa indicamos para cada escala los análisis realizados tanto exploratorios como confirmatorios.

TABLA 1
BATEMAN Y ORGAN (1983)
AE: Turnipseed y Murkison (2000) AC: NO
SMITH, ORGAN Y NEAR (1983)
AE: Farh, Podsakoff y Organ (1990); Goodman y Svyantek (1999); Koh, Steers y Terborg (1995); Organ y Konovsky (1989); Podsakoff, Niehoff, Mackenzie y Williams (1993); Dalton y Cosier (1988) AC: Barksdale y Werner (2001)
PODSAKOFF, MACKENZIE, MOORMAN Y FETTER (1990)
AE: Goodwind, Wofford y Whittington, 2001; Moorman, 1993 y Pillai, Schriesheim y Williams, 1999 AE: Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) Bell y Menguc, 2002; Hui, Lee y Rousseau, 2004; Lam, Hui y Law, 1999; Niehoff y Moorman, 1993; Podsakoff, MacKenzie y Fetter, 1993) AC: NO
WILLIAMS Y ANDERSON (1991)
AE: Randall, Cropanzano, Borman y Birjulin, 1999 AC: Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003
MOTOWIDLO Y VAN SCOTTER (1994)
AE: NO AC: NO

TABLA 1 (CONTINUACIÓN)
PODSAKOFF Y MACKENZIE (1994)
AE: NO AC: Bachrach, Bendoly y Podsakoff, 2001; MacKenzie, Podsakoff y Paine, 1999
VAN DYNE, GRAHAM Y DIENISH (1994)
AE: Turnipseed, 2002 AC: Van Dyne, Graham y Dienisch , 1994
MOORMAN Y BLAKELY (1995)
AE: NO AC: Moorman y Blakely, 1995; Blakely, Andrews y Fuller, 2003
VAN SCOTTER Y MOTOWIDLO (1996)
AE: Van Scooter, 2000 AC: Van Scotter y Motowidlo, 1996; Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000
FARH, EARLY Y LIN (1997)
AE: NO AC: Farh, Early y Lin, 1997; Hui, Law y Chen, 1999
VAN DYNE Y LE PINE (1998)
AE: Van Dyne y Le Pine, 1998 AC: NO

Aun a pesar de la bondad psicométrica de las escalas ya conocidas, son muchos los autores que todavía siguen proponiendo nuevos instrumentos de medida a partir de nuevas dimensiones, lo que va a dificultar el avance del conocimiento en esta área.

Organ, Podsakoff y Mackenzie 2006, reconocen una serie de disfunciones que ha generado la proliferación de escalas comentada, en lo que ellos han dado en denominar "disturbing trends" o tendencias entorpecedoras de la literatura científica relacionada con los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Así, lamentan que en ocasiones se incluyen ítems de otras escalas sin facilitar información alguna que lo justifique. En otras ocasiones, reclaman que numerosos estudios usan escalas desarrolladas "ad hoc" para la ocasión y esto no permite su posterior comparación e, incluso, apuntan las pobres propiedades psicométricas manejadas en determinados casos.

2.2. Elección de la escala de Bettencourt, Meuter y Gwinner (2001). Justificamos la elección de esta escala atendiendo a tres razones fundamentales.

a) Respeta la metodología que proponen Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006) por la que se va a estudiar cada dimensión en función de sus antecedentes/consecuencias.

b) Ha sido recientemente empleada en estudios nacionales e internacionales, permitiéndonos contar con una batería de resultados con los que comparar los nuestros.

c) Añade la ventaja de su contextualización al ámbito de los servicios. Este aspecto no es baladí ya que, como comentamos, existe cierto consenso en considerar que cada tipo de trabajo puede exigir CCO distintos.

3. EL CUESTIONARIO DE CCO ORIENTADOS AL SERVICIO DE BETTENCOURT, MEUTER Y GWINNER (2001)

3.1. Diseño. La principal particularidad es su orientación hacia los comportamientos específicos en el ámbito laboral de los servicios y, que dividen en los tres grandes grupos ya comentados; Entrega, Lealtad y Participación (tal y como hemos analizado en epígrafes anteriores).

La hipótesis de trabajo que se plantea, con carácter general, es el estudio de las actitudes, variables de la personalidad y conocimientos que anteceden al despliegue de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Para su desarrollo estos autores realizan dos estudios en dos ambientes laborales diferentes. Por un lado, se elige una muestra de trabajadores de servicios de atención telefónica y, por otro, una muestra de personal de bibliotecas universitarias. El tamaño de las muestras asciende a 236 y 144 personas, respectivamente.
La elección de los "call center" la justifican los autores por sus características de contacto directo con el cliente, compleja naturaleza de las interacciones con los mismos y el clima de trabajo autónomo. En el caso del personal de las bibliotecas universitarias los autores dan por supuesto la diferencia con respecto al primero y por ello que se elija como muestra de control.

El instrumento lo diseñan a partir de los de Mackenzie, Podsakoff y Fetter 1993; Moorman y Blakely, 1995; Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994 y Parasuramen et al. 1998 y consta de un total de 16 ítems (seis para la dimensión Entrega, cinco para la de Lealtad y cinco para la de Participación). Se trata de una escala Likert de 1 a 7 auotinformada por los propios empleados. En el segundo estudio y, teniendo en cuenta la idiosincrasia del contexto de las bibliotecas universitarias así como los resultados obtenidos en el primero, se emplea una versión adaptada de 13 ítems.

Llama la atención de los autores que las conclusiones alcanzadas coincidan para ambos estudios. Se comprueba que cada una de las dimensiones tiene diferentes antecedentes, que grosso modo podemos sintetizar en las siguientes afirmaciones: en primer lugar, actitudes como la satisfacción laboral y la percepción de apoyos organizacionales son predecesores de la Lealtad; por otro lado, las capacidades individuales de orientación al servicio, empatía y facilidad de trato lo son para la Entrega; y, por último, el conocimiento sobre la clientela y la capacidad de orientación al servicio son predictores de la Participación.

3.2 Difusión: Esta escala ha sido posteriormente empleada en numerosas investigaciones que confirman la prevista relación entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y ciertos antecedentes tales como el compromiso organizacional, la ruptura del contrato psicológico, la orientación organizacional al servicio, diferentes formas de justicia, etcétera, para diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas. Queremos destacar cuatro investigaciones desarrolladas en diferentes localizaciones que han empleado esta escala en la identificación y valoración de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional; Taiwán (Lin, Hung y Chiu, 2008), Inglaterra (Coyle-Saphiro, Morrow y Kessler, 2006), Estados Unidos (Suazo, 2007) y España (González y Garazo, 2006).

Sabemos de otras investigaciones que emplean la escala de manera parcial (para una de las dimensiones) o modificada (eliminan ítems) o en sectores que no son de servicio. En virtud de ello, no añadiremos estos resultados para evitar posibles sesgos.

4. METODO.

4.1. Sujetos. Durante Febrero de 2009 administramos el cuestionario a una muestra de empleados de banca y cajas de ahorro de Cádiz (provincia) y Ceuta. La segunda vuelta se llevó a cabo con un intervalo de seis semanas con respecto a la primera. Fue necesario eliminar el cuestionario de uno de los participantes ya que entre la primera y la segunda vuelta había sido despedido y no fue posible su localización.

4.2. Instrumento. El instrumento de medida de los CCO orientados al servicio consta, tal y como hemos descrito, de 16 ítems, que evalúan la intensidad con la que desarrollan los trabajadores comportamientos de ciudadanía organizacional en el ámbito laboral, según reconocen los propios interesados. Para cada uno de los ítems el sujeto tiene que elegir una puntuación según escala Likert del 1 al 7 (de no es una característica personal a es extremadamente característico) que mejor se aproxima a su día a día en el trabajo. La puntuación total de los ítems varía entre 16 a 112.

4.3. Procedimiento. Se ha encargado la traducción del cuestionario al servicio oficial de traducciones del Centro Superior de Lenguas Modernas de la Facultad de Cádiz. Una copia de esta traducción aparece en el Apéndice I. Cada uno de los participantes completó el instrumento de manera individual en su puesto de trabajo sin que por ello recibieran compensación alguna. En ningún caso hubo un rechazo a completarlo.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

5.1. Distribución de las puntuaciones de la Escala. El intervalo de las puntuaciones totales oscilan entre 65 y 97 (media 84,20 y desviación típica 10,069). La curva de distribución de las puntuaciones se acerca a la normal, según corrobora el test de normalidad de Shapiro-Wilk como lo desarrolla y describe Morrison, 1993($p=0,022$).

5.2. Consistencia interna. El cuestionario arrojó un coeficiente alfa de 0,80 para el constructo de "CCO orientado al Sector de Servicios", indicando muy buena consistencia interna (Muñiz, 1997). Los coeficientes

alfa de cada una de las subescalas consideradas también son altos: 0,916 para "Lealtad"; 0,825 para "Entrega"; y 0,630 para "Participación".

En la tabla dos, presentamos un resumen de los coeficientes alpha, según otras investigaciones.

TABLA 2

Autores	Hipótesis demostradas	Muestras	Alphas
Chieh-Peng Lin Wei-Ting Hung Chou- Kang Chiu (2008)	Tanto el compromiso organizacional como los lazos sociales que se establecen dentro de las redes laborales (Social Network Ties) son antecedentes directos de todas y cada una de las dimensiones consideradas. A su vez estos antecedentes vienen mediados por diferentes variables: individuales e interpersonales en el caso de los lazos sociales; organizacionales e individuales para el caso del compromiso organizacional.	227 empleados de corporaciones financieras en Taiwán.	0,85 Lealtad 0,84 Entrega 0,83 Participación
José Varela González Teresa García Garazo (2006)	La satisfacción laboral es un antecedente directo de los CCO y, a su vez, es mediadora de la relación existente entre la gestión de los RRHH y los mismos. También queda demostrada una capacidad mediadora parcial de la satisfación laboral entre las prácticas de la atención al público y los CCO.	149 empleados de recepción en hoteles de Galicia (España).	0,759 Lealtad 0,702 Entrega 0,85 Participación
Mark M. Suazo (2007)	La ruptura del contrato psicológico está negativamente relacionada con las tres dimensiones de los CCO A su vez dicha relación viene mediada por la experiencia emocional que dicha ruptura ocasiona en los trabajadores afectados.	196 empleados de atención al público de diferentes empresas de los Estados Unidos (a partir del listado Fortune 500).	0,86 Lealtad 0,85 Entrega 0,85 Participación

TABLA 2 (CONTINUACIÓN)			
Autores	Hipótesis demostradas	Muestras	Alphas
Jacqueline A-M Coyle-Shapiro Paula C Morrow Ian Kessler (2006)	Se demuestra que, en el marco de las subcontratas, los apoyos organizacionales facilitados por cada una de las empresas implicadas, así como las obligaciones percibidas por los trabajadores para cada una de ellas tendrán diferentes efectos en cada una de las dimensiones de los CCO. Así la lealtad viene condicionada por los apoyos organizacionales de la empresa contratista; la entrega lo hará por la obligación percibida hacia la misma y la participación por las obligaciones percibidas hacia la empresa subcontratada.	131 empleados de cuatro empresas privadas contratadas por la Administración Pública para la prestación de servicios relacionados con la educación, los servicios sociales, a la comunidad, medioambientales y de tiempo libre.	0,89 Lealtad 0,88 Entrega 0,92 Participación

5.3. Fiabilidad test-retest. Se ha obtenido un Pearson de 0,413; este resultado es relativamente bajo, aunque significativo, indicándonos que, a nivel poblacional y pese al paso del tiempo, la relación lineal entre las variables no es nula (Crocker y Alfina, 1988).

No debemos olvidar que al medir variables actitudinales y de personalidad, éstas -como demuestra repetidas veces la Psicometría y la Teoría de Tests (Cronbach, 1971)- son "menos estables" que las cognitivas y aptitudinales.

En virtud de ello, como también predica la Psicometría (Anastasi, 1988), las variables actitudinales, motivacionales, etc., son menos consistentes en el tiempo.

Por eso el método "test-retest" es menos utilizado para hallar la fiabilidad en las escalas que miden tales variables. Se suelen utilizar los métodos "par/impar" o el de las dos mitades (Muñiz, 2000) frente al test-retest que -por el contrario- es más empleado en test y/o escalas que miden otras variables más consistentes en el tiempo.

De hecho, esta inconsistencia por el paso del tiempo ha cuestionado, en ciertos momentos, la oportunidad, utilidad y validez de los test y cuestionarios que miden aspectos personalísticos, como enfatizó Mischel.

Como corolario, podemos inferir que, las diferentes puntuaciones entre las dos aplicaciones (test-retest) son fruto de la normal naturaleza del constructo que, por el paso del tiempo tiende a variar -aunque, repetimos, mantiene una correlación significativa-.

Como justificación, la bibliografía lo confirma y va en esta línea: Así, tenemos unos resultados próximos a los nuestros en la única investigación que informa sobre los datos alcanzados test-retest con una muestra de 597 trabajadores (Van Dyne y Le Pine, 1998): en sus dimensiones, la fiabilidad test-retest es de 0,61 para "Ayuda", y de 0,64 para "Voz".

Además, dadas las especiales circunstancias de crisis de la Banca mundial, a comienzos del 2009, es esperable la zozobra actitudinal y la desmotivación de sus trabajadores; por lo que los resultados parecen lógicos.
5.4 Validez de constructo: Hemos efectuado el pertinente Análisis Factorial exploratorio que comprueba la estructura hipotetizada de la Escala (Cronbach, 1971 y Comin, 1990).

Los índices de Kaiser-Meyer-Olkin y Barlett son alentadores: el primero es 0,697 y el segundo 415,442, lo que nos permite afirmar que se cumplen los requisitos necesarios para poder realizar el análisis factorial. Además, el determinante de la matriz de correlaciones (Determinante=1,70E-005) indica una alta relación intervariables.

También la "validez aparente" de la forma original inglesa y de nuestra versión española es adecuada (Nevo, 1985).

Igualmente, se comprueba una adecuada bondad de ajuste de los datos al modelo obtenido; pese a que dicho test basado en Chi-cuadrado es muy sensible al tamaño muestral (González, 1989). Similarmente se comporta otro estadístico, el Error cuadrático medio de aproximación, que también nos indica la bondad del ajuste,

y aunque toma un valor de 0,108 (lo que supondría un mal ajuste de los datos), nos muestra que, para un nivel de confianza del 90%, el intervalo toma valores entre 0,064 y 0,147 (lo que supone un buen ajuste). Ya que valores inferiores a 0,08 suponen un buen ajuste, decimos que no podemos sacar una conclusión clara y definitiva. Para eso sería necesario pasar el cuestionario a un mayor número de sujetos.

Observamos que la solución factorial explica para cada ítem un gran porcentaje de varianza. Sólo dos ("ENTREGA5" y "PARTICIPACIÓN1"), presentan un porcentaje de varianza inferior al 30%.

Para el Análisis Factorial exploratorio optamos por el método de máxima verosimilitud, obteniendo tres factores que explican aproximadamente un 56 % de la varianza. El primero explica aproximadamente un 25%, el segundo un 18% y el tercero un 12%.

La Tabla 3, ofrece la Matriz Factorial Rotada, presentando las saturaciones de los ítems con los factores obtenidos, escogiéndose un criterio para presentar las saturaciones con un nivel superior al 0,30. Realizamos una rotación "varimax", porque los factores que conforman la dimensión CCO están poco interrelacionados. Como vemos el ítem "Participación 5" se incluye dentro del primer factor que parece medir "Lealtad". El ítem "Entrega 4" este satura en dos factores ("Entrega" y "Participación").

Dado que los resultados de otras investigaciones no informan de estos problemas, entendemos que los mismos se deben al pequeño tamaño muestral. En próximos estudios, debemos comprobar que no haya otras variables espurias distorsionando estos ítems, como pudiera ser la idiosincrasia del colectivo profesional considerado.

TABLA 3									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% varian-za	% acu-mulado	Total	% varian-za	% acu-mulado	Total	% varian-za	% acu-mulado
1	4,447	27,796	27,796	4,012	25,072	25,072	4,017	25,106	25,106
2	3,756	23,474	51,270	3,265	20,407	45,479	2,891	18,067	43,172
3	2,056	12,850	64,120	1,660	10,372	55,851	2,029	12,679	55,851
4	,989	6,184	70,303						
5	,915	5,716	76,019						
6	,780	4,875	80,894						
7	,586	3,660	84,554						
8	,550	3,436	87,990						
9	,506	3,161	91,151						
10	,381	2,379	93,530						
11	,354	2,211	95,741						
12	,214	1,334	97,076						
13	,163	1,020	98,095						
14	,131	,820	98,915						
15	,110	,685	99,600						
16	,064	,400	100,00						

6. CONCLUSIONES.

En virtud del análisis de los resultados descritos, concluimos que:

a) Los CCO conforman una realidad diferenciada de los comportamientos in-rol (consistencia interna para la escala completa de 0,8) tal y como demuestran estudios anteriores (Williams y Anderson, 1991; Van Dyne y Le Pine, 1998).

b) Dicha realidad tiene carácter multidimensional; y, en nuestro caso, viene conformado por tres subescalas: "Lealtad" (alpha de Cronbach=0,916); "Entrega" (alpha de Cronbach=0,825) y "Participación" (alpha de Cronbach=0,630).

c) La consistencia interna y la fiabilidad "test-retest" de la versión española del Cuestionario es muy buena y coincide con los resultados obtenidos en otras naciones y para otros contextos laborales.

d) La escala es un instrumento adecuado para la identificación y valoración de los CCO para entornos laborales en los que se desarrollan funciones de atención al público, independientemente de su nacionalidad.

e) Serían deseables muestras de otras profesiones conocidas como "de cara al público" y, en especial "cara a personas/problema" (Servicios de Atención al Usuario, Reclamaciones, Sanidad y Docencia, por citar las más llamativas y paradigmáticas), por la incidencia que el Burnout podría tener en los CCO. Añadiendo valor al instrumento y consiguiendo una normalización que permitiese emplearlo por los Departamentos de Recursos Humanos en el futuro.

f) Por último, sería interesante correlacionar este cuestionario con otros que midan variables que -sobre todo en el caso de las profesiones de servicio y "cara al público- son importantes, tales como la Autoestima (Gala y Lupiani, 2010), las Habilidades Sociales y la Asertividad (Caballo, 2007) y el estrés laboral (Gómez, Gala, Guillén y Lupiani, 2003).

EXTENDED SUMMARY.

"Good Soldier Syndrome" is a promising framework well known since 80´s. In those years, Organ (1988) defined Organizational Citizenship Behavior (OCB) as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicity recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person´s employment contract with the organization; the behavior us rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable".

Organ was conviced that this type of behaviors is the nexus between employee satisfaction and organizational efectiveness. There is a vast amount of work related with organizational citizenship behavior in so different domains and disciplines, including marketing, hospital and health administration, industrial and labor law, human resource management and economics. There is who even defend that organizational citizenship behaviors become an important moral tenet found in some codes of ethical principles (Deckop et al., 2003). OCB is a multidimensional reality. In the last two decades, scientifics have recognized multiple forms of Organizational Citizenship Behaviors, more than thirty. In 2000 Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach organized them into seven common dimensions: Helping Behavior, Sportmanship, Organization Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue and Self Development.

However, this brief study an especific type of OCB wich appears in service industry and has been called "Serviced-Oriented Organizational Citizenship Behavior". Many researchers argued that this conceptual framework needs to extend its focus to include customer- and service-oriented citizenship hehaviors of customer contact employees (Borman y Motowidlo, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1997).

One important limitation of prior studies is the focus on OCB´s that are applied regardless of types of industries (Bettencourt, Gwinner y Meuter, 2001).

But service sector is taken increased importance in european economy, and more specifically in spanish one. And this is the reason why we have focused on those behaviors related to dealing with customers and representing their organization to outsiders. Customer-contact employee attitude and behavior influence the consumer satisfaction and service quality (Bowen y Schneider, 1985; Parasuraman, 1987; Crosby and Stephens, 1987; Bitner et al., 1990; Schneider et al., 1992; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Barroso, Martín y Martín, 2004; Dean, 2004).

To overlap this lack, Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) have developed a particular scale for identified Service Oriented Organizational Ctitizenship Behavior, wich include the main responsibilities for these workers identified for previous research (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994).

They have recognized three types of serviced-oriented OCB: Loyalty, wich include those acts as representative of the firm to outsiders and can enhance or diminish business image (Bowen y Schneider, 1985; Schneider y Bowen, 1993); Participation, when workers provide a strategic link between the external environment and internal operations by providing information about costumer needs and suggested improvements in service delivery (Scheneider y Bowen, 1984; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988) and Service Delivery as the capability of the employees in makig activities with reliability, responsability and courtesy (George 1991; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

There is an important body of knowledge about the different antecedents of each OCB´s dimension, for example, job satisfaction and perceived organizational suppport are key predictors of Loyalty OCB; service orientation, empathy and trait richness are key predictors of Service Delivery OCB and, finally, customer knowledge and service orientation are key predictors of participation OCBs.

Despite our kwonledge of OCB and its importance in service industry, one of the most important problem we found related to them is their measurement. Neither Human Resources practitioners nor OCB researchers have an inventory wich psycometric properties are standarized.

This document resumes the principal questionnaries in scientific literature and its psychometric caracteristics. In this context, Organ, Podsakoff y Mackenzie 2006 have established several disturbing trends. First of them, many studies use scales that are idiosincratic to it and have no other uses. Another disturbing trend is the tendency for researchers to include items adpated from several other scales without reporting any information at all about the specific items used or the construct validity of the inventory. Last disturbing trend is that some scales have poor psychometric properties or whose factor structures cannot be replicated by other researchers. We have followed the Organ´s recomendation " Instead of continuing to use these scales, future researchers should attempt to improve them by modifying or deleting unreliable items or by generating new items that better capture the content domain of the factors that they are intended to measure" (p.315).

We revise the questionary propose in 2001 by Bettencourt, Gwinner y Meuter and its apllication in spanish financial companies. There are three main reasons for that election: it has been referred to specific service oriented OCBs, it has been applied in others environments and countries and its authors have followed a good scale development procedure.

The data were obtained with a sample of 50 full time financial emplyees in Cádiz (Spain) in two times. These workers agreed to participate in the study voluntary. Reliability was high: a) the coefficient alpha was 0,80 for the complete scale and b) test-.retest correlation was 0,413.

Estimates of internal consistency reliability (alpha) for each dimension was 0,916 for Loyalty; 0,825 for Service Delivery and 0,630 for Participation. We have examined the psychometric properties of the complete 16-item scale by using exploratory factor analysis technique. The hipothesized three-factor model fit the data reasonably well.

Results were compared with others obtained in different laboral enviroments and countries with similar conclusions. In Table III we have shown the main results obtained for these studies. Thus, overall, the scale appears to be reasonably reliable; even though it´s necessary to extend the size of the sample for a standarized one.

TABLA 4			
	Factor		
	1	2	3
LEAL2	.967		
LEAL3	.928		
LEAL1	.833		
LEAL4	.749		
LEAL5	.710		
PARTI5	.539		
ENTRE1		.856	
ENTRE2		.824	
ENTRE3		.806	
ENTRE6		.560	
ENTRE4		.505	.490
ENTRE5		.415	
PARTI4			.774
PARTI3			.726
PARTI2			.622
PARTI1			.387

ANEXO I.

Lealtad

1. Dice a los forasteros que éste es un buen lugar para trabajar.
2. Dice buenas cosas a otros sobre organización.
3. Genera buena voluntad favorable para la compañía.
4. Anima a familiares y amigos a usar productos y servicios de la firma.
5. Promueve activamente los productos y servicios de la firma.

Entrega de Servicios

1. Sigue las pautas de servicio del cliente con extremo cuidado.
2. Sigue concienzudamente las guías para las promociones del cliente.
3. Hace un seguimiento de manera oportuna de los problemas y peticiones del cliente.
4. Desempeña tareas con inusuales pequeños errores.
5. Siempre tiene una actitud positiva en el trabajo.
6. Sin reparar en las consecuencias, excepcionalmente cortés y respetuoso con los clientes.

Participación

1. Anima a los colaboradores a contribuir con ideas y sugerencias para la mejora del servicio.
2. Contribuye con muchas ideas para las promociones y comunicaciones del Cliente.
3. Hace sugerencias constructivas para la mejora del servicio.
4. Con frecuencia presenta a otras soluciones creativas a los problemas del cliente.
5. Lleva folletos a casa para estudiar los productos y servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ahearne, M., MacKenzie, S. y Podsakoff,P.(2004). *Determinants of sales team success: An empirical examination of the indirect effects of leadership empowerment behaviors on sales team performance*. Documento de trabajo no publicado, Universidad de Indiana, Bloomington.

Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6ª edición), Nueva York: Mac Millan.

Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and the employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, *26*, 587-595.

Barksdale, K. y Werner, J. (2001). Managerial ratings of in role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research, 51*(2), 145-155.

Bell, S. y Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality. *Journal of Retailing, 78*, 131-146.

Bettencourt, L., Gwinner, K. y Meuter, M. (2001). A comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 29-41.

Bolino, M., Turnley, W. y Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review, 27*(4), 505-522.

Borman, W. y Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, W.C. Borman, and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.

Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento en Habilidades Sociales* (7ª Edición). Madrid: Siglo XXI.

Comin, E. (1990). Validación de Encuestas. *Atención Primaria, 7*(5) 386-390.

Cordeiro, J.A, Guillén, C. y Gala, F.J. (2002). La sindrome di burnout nella scuola elementare spagnola: Resultati di una ricerca finalizzata all intervento. *Psicologia della Salute 3*, 111-112.

Cordeiro, J.A, Guillén, C., Gala, F.J, Lupiani, M., Beníntez, C. y Gómez, A. (2002). Aproximación al Síndrome del Burnout en la escueta primaria española. *Saentia 7*(1-2), 39-56.

Corediro, J.A, Guillén, C., Gala, F.J. y Lupiani, M. (2003). Prevalencia del Síndrome de Burnout en los maestros. Resultados de una insatisfacción preliminar. *Psiquiatria.com 7*(1).

Coyle-Saphiro, J., Morrow, P. y Kessler, I. (2006). Serving two organizarions: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resources Management, 45*(4), 561-583.

Cronbach, L. (1971). *Test Validation. En R.L.Thorndike Educational Measurement* (443-507) Washington: American Concil on Education.

Crocker, L. y Algina, J.(1976). *Introduction to classical and modern test theory.* Nueva York: Holt, Richart and Winston.

Cuadrado, J. y Maroto, A. (2009). *Servicios y regiones en España.* Estudios de la fundación FUNCAS, 47(Abril 2010).

Dunlop, P. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behaviour, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 67-80.

Dalton, D. y Cosier, R. (1988). Psychometric properties of the organizational citizenship behavior scale. *Educational and Psychological Measurement, 48*, 479-482.

Farh, J., Earley, P. y Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 421-444.

Farh, J., Podsakoff, P. y Organ, D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management, 16*, 705-722.

Gala, F.J y Lupiani, M. (2004). *El síndrome de estar quemado (Burnout)*. En AESMAS. Libro de Ponencias del IX Congreso Nacional del Secretariado Médico y Administrativos de Salud (Ponencia): 3-40. Madrid: Publicaciones de la Asociación España de Secretariado Médico y Administrativos de Salud (AESMAS).

Gala F.J y Lupiani, M. (2010). *La Autoestima como variable psicosocial emergente: Conceptualización, Análisis y Aplicaciones*. En C Villaverde (Coord.) XXII Curso de Verano de la Universidad de Granada en Ceuta (293-318). Granada: Publicaciones del Instituto de Estudios Ceutíes.

Gala, F.J, Lupiani, M., Guillén, C. y Lupiani, J. (2001). *El Burnout (Síndrome de Estar Quemado): Concepto, determinantes, consecuencias y etilogía. En SANFYC*. Libro de Ponencias del XII Congreso de la SANFYC (Ponencia): 86-92. Sevilla: Sociedad Andaluza de Medicina de Familia y Comunitaria.

Gata, S., Gala F. J., Gómez, A. y Lupiani, M. (2011). Protagonismo del "Buen Soldado" en la superación de la primera gran crisis económica del s. XXI. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, 336*, 177-212.

George, J. y Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A concpetual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*, 310-329.

George, J. y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, salesperformance and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.

Gómez, A., Gala, F.J., Guillén, C. y Lupiani, M. (2003). Intervention and prevention in occupational stress. *Psiquis 24* (5), 22-31.

González, A. (1989). *Diseño y cálculo de test estadísticos para ensayos clínicos y de laboratorio*. Madrid: Publicaciones de EU de Enfermería de la Universidad Complutense.

González, J. y Garazo, T. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management, 17* (1), 23-50.

Goodman, S. y Svyantek, D. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.

Goodwind, V., Wofford, J. y Whittington, J. (2001). A theorical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior, 22* (7), 759-774.

Hui, C., Lee, C. y Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*, 311-321.

Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfaying units have better "citizens"*. York University working paper.

Koh, W., Steers, R. y Terborg, J. (1995). The effects of transformational leadership on teachers attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16* (4), 319-333.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational efectiveness. A unit-level, longitudinal study.*Personnel Psychology, 54* (1), 101-114.

Lam, S., Hui, C. y Law, K. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84* (4), 594-601.

LePine, J., Erez, A. y Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65.

Likert, R. (1982). *Una técnica para medir actitudes*. En G. Summers (Ed.). Medición de actitudes (182-193). México: Trillas.

Lin, C., Hung, W. y Chiu, C. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics, 81*, 561-578.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Ahearne, M. (1996). *Effects of OCB on sales team efectiveness*. Unpublished data analysis, Indiana University School of Business, Bloomington.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*, 70-80.

Moorman, R. y Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.

Morrison, D. (1993). *Multivariate statistical methods* (3ª edición). Nueva York: Mc Graw Hill.

Motowidlo, S. y Van Scotter, J. (1994). Evidence the task -performance should be distinguished form contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79* (4), 475-480.

Muñiz, J. (1997). *Psicometría*. Madrid: Ed. Universitaria.

Muñiz, J. (2000). *Teoría clásica de los tests*. Madrid: Pirámide.

Nevo, B. (1985). Face validity revisited. *Journal of Educational Measurement, 22*, 287-293.

Niehoff, B. y Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal, 36* (3), 527-556.

Organ, D. (1988). Organizational Citizenship Behavior: *The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship bevavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157-164.

Organ, D., Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It´s Nature, Antecedents, and Consequences*. Londres: Sage Publications Ltd.

Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing, 1*(1), 39,46.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*, 12-40.

Podsakoff, P., Ahearne, M. y MacKenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.

Podsakoff, P. y MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Perfoemance, 10*, 133-151.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly, 4*, 1-44.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers´trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D. (2000). Organizacional Citizenship Behaviors: A critical review of the theorical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Podsakoff, P., Niehoff, B., Mackenzie, S. y Williams, M. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jernier´s situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 1-44.

Smith, C., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.

Suazo, M. (2007). *Implications of the affective response to Psychological contract breach*. UTSA College of Business Working Paper Series.

Turnipseed, D. y Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology, 2*, 281-302.

Van Dyne, L., Cummings, L., y McLean Parks, J. (1995). Extra-rol behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied Waters). In L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior (17, 215-285)*. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L. y Le Pine, J. (1998). Helping and voice extra-rol behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Van Dyne, L., Graham J. y Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of management Journal, 37*, 765-802.

Van Scotter, J. y Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.

Yoon, M. Y Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employee. *Journal of Business Research, 56*(8), 597-611.

Walz, S. y Niehoff, B. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational efectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 24*, 301-319.

Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1988). Comunication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing, 52*, 35,48.