

## Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar

M<sup>a</sup> Celeste Dávila de León\*

Universidad Complutense de Madrid, España

Marcia Finkelstein

University of South Florida, USA

### ABSTRACT

**Organizational Citizenship Behaviour and Well-being.** The effect on well-being of engaging in prosocial behavior has become a topic of interest. However, among prosocial activities studied, one area of neglect is Organizational Citizenship Behavior (OCB). The purpose of this work was to analyze the relationship between OCB, citizenship motives (organizational concern, prosocial values and impression management), and employee well-being, and asked whether employee perceptions of OCB as an in-role vs. extra-role moderate these relationships. A total of 144 employees at 17 educational companies completed surveys measuring OCB, citizenship motives, and well-being. Partial correlation and moderated regression analysis showed that the perception of OCB as in-role not moderated the relationship between OCB, citizenship motives and well-being. Both OCB and its motives were associated with well-being, with altruistic motives showing a stronger correlation than egoistic motives. Engaging in citizenship activities leads to feeling good, especially when these behaviors are motivated by prosocial values or a genuine interest in the organization. *Key words:* prosocial behavior, organizational citizenship behavior, motives, well-being.

### Novedad y relevancia

¿Qué se sabe sobre el tema?

- Algunos estudios han analizado la relación entre comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar, habiendo hallado una relación positiva entre ambas variables.

¿Qué añade este artículo?

- Este estudio confirma los resultados hallados previamente encontrando que el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a la organización presenta una mayor relación con los indicadores del bienestar que el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a los compañeros.
- Muestra que llevar a cabo comportamiento de ciudadanía organizacional por motivos altruistas genera mayor bienestar y encuentra que la percepción de comportamiento de ciudadanía organizacional como parte del puesto de trabajo no modera la relación entre comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar.

Se han propuesto diversas formas de definir la conducta prosocial, algunos lo han hecho como aquella conducta dirigida a proteger o aumentar el bienestar de los otros (Schwartz y Bilsky, 1990). Pero como han puesto de manifiesto ciertos estudios (Lum y Lightfoot, 2005, por ejemplo), el desarrollo de estas conductas también puede aumentar el bienestar de aquellas personas que las ponen en práctica.

El presente estudio pretende precisamente analizar la relación existente entre un tipo de conducta prosocial, el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), y el bienestar, atendiendo a la percepción de este tipo de conductas como parte o no del contenido formal del puesto de trabajo.

Dentro de la categoría de conducta prosocial se incluyen una gran variedad de tipos de conductas de ayuda. En este sentido, se consideran conductas prosociales

\* Correspondencia: Departamento de Psicología Social. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Campus de Somosaguas, Universidad Complutense de Madrid, 28223 Madrid, España. Email: mcdavila@ucm.es.

las actividades de voluntariado o la ayuda prestada en situaciones de emergencia, por ejemplo. El comportamiento de ciudadanía organizacional se considera también un tipo de conducta prosocial que proporciona beneficios tanto a otras personas como a organizaciones (Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner, 2006).

CCO ha sido definido de forma muy variada, pero en general puede decirse que alude a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Finkelstein y Penner, 2004). Aunque ha habido diversas propuestas sobre cómo se puede organizar la variabilidad de estas conductas (Borman y Motowidlo, 1993; Coleman y Borman, 2000, por ejemplo) la mayor parte de ellas sugieren dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo (Dovidio et al., 2006): (1) CCO dirigido a las personas (CCOI): Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización (por ejemplo, ayudar a un compañero con un trabajo concreto); y (2) CCO dirigido a la organización (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma (por ejemplo, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización).

Alizadeh, Darvishi, Nazari y Emami (2012) describen que las variables habitualmente consideradas antecedentes de CCO son la satisfacción laboral, la percepción de justicia organizacional, el compromiso organizacional, los rasgos de personalidad, las características de la tarea y la conducta de liderazgo. Con relación a las consecuencias de CCO, Todd (2003) identifica dos áreas de estudio primarias: los efectos en las evaluaciones del desempeño y en las decisiones con relación a aumentos de sueldo, promociones, etc.; y los efectos en la efectividad y éxito organizacional. A pesar de que el bienestar ha sido analizado como un potencial antecedente o consecuente de las conductas prosociales, apenas se encuentran estudios que hayan analizado su relación con CCO.

El bienestar es considerado como “una experiencia y funcionamiento psicológico óptimo” (Ryan y Deci, 2001; p.142), y pueden identificarse dos orientaciones en su estudio: el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico.

Diener, Suh, Lucas y Smith (1999) definieron el bienestar subjetivo como una “amplia categoría de fenómenos que incluyen: las respuestas emocionales, la satisfacción en diferentes dominios o áreas y un juicio global de satisfacción vital” (p. 277). Con base en esta definición se ha considerado un constructo multidimensional, que incluye componentes cognitivos (se refieren a la evaluación global que la persona hace de su vida o de aspectos concretos de la misma), como la satisfacción vital o la satisfacción laboral, y componentes emocionales (aluden a aspectos de carácter más cambiante y momentáneo, a reacciones inmediatas y continuas ante las situaciones experimentadas), como el afecto positivo y el afecto negativo.

Otra tradición de estudio más reciente se ha centrado en el bienestar psicológico, que alude en mayor medida a aspectos como el crecimiento personal y el desarrollo del potencial humano (Culbertson, Fullagar y Mills, 2010), e incluye componentes cognitivos, motivacionales y conductuales. Ryff (1995) propuso un modelo del bienestar psicológico donde es posible diferenciar ciertas dimensiones: autoaceptación, crecimiento personal, propósito en la vida, relaciones positivas con otros, capacidad para manejar efectivamente la propia vida y el entorno, y autonomía o sentido de autodeterminación.

A pesar de contar con el modelo de Ryff, el estudio del bienestar psicológico no ha estado tan delimitado como el estudio del bienestar subjetivo. Los indicadores utilizados para evaluar esta orientación han sido mucho más variados. Por ejemplo, Carmeli, Yitzhak-Halevy y Weisberg (2007) utilizaron satisfacción vital, autoestima y autoaceptación para evaluar el bienestar psicológico de los empleados. Otros autores han sugerido que las consecuencias del bienestar psicológico también podrían ser utilizadas para capturar algunos aspectos del funcionamiento mental positivo. En este sentido, Meyer y Maltin (2010) consideraron que el engagement en el trabajo es una consecuencia del bienestar psicológico y, por esta razón, se ha utilizado como uno de sus potenciales indicadores, aunque algunos autores defienden considerar el engagement como un constructo teóricamente diferente (Culbertson *et al.*, 2010). El engagement ha sido definido como un estado mental positivo, de realización en el trabajo, que se caracteriza por: altos niveles de energía y resiliencia mental en el desarrollo del mismo, y por el deseo de esforzarse incluso ante la presencia de dificultades; alta implicación laboral y sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; y una total concentración en el desarrollo del trabajo (el tiempo pasa rápidamente y resulta difícil desconectar del mismo) (Salanova y Schaufeli, 2009). Con base en esta definición ciertas dimensiones del bienestar psicológico descritas por Ryff (1995) podrían verse reflejadas en este constructo (capacidad para manejar efectivamente la propia vida y el entorno, por ejemplo).

El bienestar subjetivo y el bienestar psicológico suponen dos concepciones del bienestar teóricamente relacionadas pero empíricamente diferenciadas. El bienestar psicológico podría ser considerado como una condición suficiente pero no necesaria para experimentar bienestar subjetivo, mientras que el bienestar subjetivo no sería una condición ni suficiente ni necesaria para experimentar bienestar psicológico (Meyer y Maltin (2010).

La mayor parte de los estudios sobre la relación entre bienestar y conducta prosocial se ha centrado en el análisis del afecto positivo y en su implicación como un antecedente de la conducta prosocial. Los resultados hallados apoyan la idea de que las personas con un estado de ánimo positivo es más probable que ayuden a otros que aquellos con un estado de ánimo negativo o neutro (Isen y Baron, 1991).

Con relación a la investigación relativa a CCO, los hallazgos muestran que los empleados con un estado de ánimo positivo es más probable que se impliquen tanto en conductas prescritas por el rol como en formas de conducta extra-rol (Carlson, Charlin y Miller, 1988; George, 1991; Isen y Daubman, 1984). Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001), George y Brief (1992) y Williams y Shiaw (1999) sugieren específicamente que la experiencia de afecto positivo puede permitir el desarrollo de conductas extrarol o de CCO. Concretamente, Lee (2000), Lee y Allen (2002), Midili (1996) y Smith, Organ y Near (1983) encontraron que CCOI se relacionaba en mayor medida con variables afectivas que CCOO. Algunas explicaciones a estos resultados pueden residir en que las personas con afecto positivo perciben de forma más positiva lo que les rodea, tienden a sentirse más atraídos por los demás y es más probable que perciban más favorablemente ayudarles en situaciones de necesidad. Sumado a ello, la ayuda puede ser auto-reforzante, es decir, puede ser una forma de conseguir mantener

el afecto positivo (George y Brief, 1992). En la misma línea, Lambert (2010) encontró que CCO tenía una relación significativa con satisfacción vital que, como se ha descrito previamente, se considera otro indicador del bienestar.

Por el contrario, la experiencia de afecto negativo puede llevar a reducir la probabilidad de desarrollar CCO. Por ejemplo, los estresores de rol llevan a una mayor experiencia de emociones como la ansiedad, lo que puede dar lugar a una menor frecuencia de CCO. La experiencia de estas emociones llevaría a invertir el esfuerzo en afrontar las fuentes de la tensión en vez de desarrollar CCO (Eatough, Chang, Miloslavic y Johnson, 2011).

Respecto al estudio del bienestar como una consecuencia de la conducta prosocial, Aristóteles (1985) sostenía que la verdadera felicidad está más determinada por amar que por ser amado, y la evidencia empírica en psicología social muestra que esto es verdad. Por ejemplo, diversos estudios han recogido que la práctica del voluntariado puede promover no sólo la salud física y mental, sino también la longevidad (Dávila y Díaz Morales, 2009). Concretamente, Rodell (2011) halló que los empleados que realizan con más frecuencia voluntariado corporativo se benefician en términos de una mayor autoestima y satisfacción vital. Con relación a CCO, ciertos estudios han mostrado que CCO se asocia a varias facetas del bienestar personal, pero la naturaleza correlacional de esta asociación no permite establecer una relación causal entre los constructos (Wagner, 2009). Por ejemplo, Glomb, Bhave, Miner y Wall (2011) estudiaron si las dimensiones de cortesía y altruismo, categorías de CCO que coinciden con CCOI, regulan el estado de ánimo en el trabajo, encontrando resultados que apoyan en parte la idea de que las conductas de ayuda pueden mejorar los estados de ánimo, porque ayudar a otros proporciona gratificación y dirige la atención lejos de su estado de ánimo negativo. Por otro lado, nueva evidencia empírica ha mostrado que CCO también puede involucrar un proceso de fatiga que podría afectar de manera negativa al bienestar individual de los trabajadores. Bolino, Hsiun, Havery y LePine (2015) hallaron que el apoyo organizacional percibido, la calidad de las relaciones de intercambio entre el empleado y el resto de los miembros del grupo, y la presión para implicarse en CCO se asociaban a la experiencia de fatiga, lo que llevaba a una subsecuente reducción en el desarrollo de CCO.

El análisis de los motivos individuales que llevan a implicarse en CCO puede ayudar a clarificar la relación entre este tipo de conductas y el bienestar. Rioux y Penner (2001) sobre la base de la teoría funcional de las motivaciones identificaron tres clases de motivos para llevar a cabo CCO: dos de ellos relativamente altruistas, interés organizacional (respeto hacia la organización, sentido de orgullo y compromiso hacia ella) y valores prosociales (deseo de ayudar a los demás y de ser aceptado por ellos), y uno de ellos de orientación más egoísta, manejo de la impresión (deseo de ser percibido por otros positivamente con el propósito de obtener beneficios específicos).

Otra forma de analizar el impacto de los motivos sobre la relación entre CCO y bienestar se centra en atender al grado de autonomía o volición que experimenta la persona para decidir poner en práctica este tipo de conductas. En este sentido, sería posible localizar las conductas de ayuda en un continuo sobre la base de su nivel de autonomía. En un extremo de ese continuo estarían las auto-motivadas, que aludiría a acciones que son experimentadas como congruentes con uno mismo (reflejarían sus

valores e intereses, por ejemplo). En el otro extremo estarían las conductas surgidas de presiones auto-impuestas, tales como sentimientos de culpa, o desde contingencias o controles externos, como presiones externas (Deci y Ryan, 2000; Ryan y Connell, 1989). Se ha considerado que los motivos altruistas (valores prosociales e interés hacia la organización) son más autónomos que aquellos considerados egoístas (manejo de la impresión) y que, por tanto, éstos últimos podrían considerarse más controlados. Pero no todos los motivos controlados son egoístas, ni todos los motivos altruistas son autónomos (Weinstein y Ryan, 2010).

La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) sostiene que el grado en el cual un acto prosocial es autónomo o voluntario se asocia a su efecto sobre el bienestar. Cuando las personas no se sienten “dueñas” de sus actos, su experiencia de autonomía se ve mermada, lo que hace que el bienestar experimentado también se vea reducido. La hipótesis central que se deriva de esta teoría es que cuanto más autónoma sea la motivación más consecuencias positivas se pueden derivar tanto para el que ayuda como para el que es ayudado. Weinstein y Ryan (2010) encontraron evidencia empírica que apoya esta hipótesis, aquellas personas que experimentaron más autonomía también experimentaron más bienestar.

Un tema de fondo con relación al estudio de CCO es que sería cuestionable entender siempre este tipo de conductas como algo ajeno a las prescripciones de rol. Por ejemplo, Bachrach y Jex (2000) encontraron que los participantes que recibieron una inducción a un estado de ánimo positivo clasificaron más conductas de CCO como formando parte de su rol prescrito. En este sentido, diversos estudios han mostrado que las personas difieren en cómo de amplia o restringidamente definen estas prescripciones (ver en Clark, Zickar y Jex, 2014).

Tepper, Lockhart y Hoobler (2001) hipotizaron que la definición de rol que se haga puede ser una condición o un moderador de los factores que permiten predecir CCO. Concretamente hallaron que la asociación entre percepción de justicia y CCO era más fuerte para aquellos empleados que tenían definiciones o prescripciones de rol más restringidas, es decir, para aquellos que definían CCO como conductas extra-rol. Por otro lado, Rousseau (1989) describió que aquellas personas con un alto compromiso afectivo era más probable que definiesen sus responsabilidades formales más ampliamente y, de esta forma, los empleados comprometidos era más probable que se implicasen en este tipo de conductas. Por un lado, las conductas de ayuda ajenas a las prescripciones de rol podrían tener un carácter más autónomo y voluntario, que aquellas que de alguna manera son “obligadas” por formar parte del rol prescrito dentro de la organización. En estos casos CCO dependería en mayor medida de la calidad del intercambio social existente entre la organización y el empleado. Pero, por otro lado, en aquellos casos en los que el empleado perciba CCO como formando parte de su puesto de trabajo, CCO sería puesto en práctica por el deseo o la expectativa de ser recompensados, reforzados o no sancionados de acuerdo con la teoría de la motivación de Vroom (1964) (ver en Clark *et al.*, 2014).

Sobre la base de la teoría de la autodeterminación podría esperarse una mayor relación entre desarrollo de CCO y bienestar en los empleados que manejen definiciones de rol más restringidas, que en los empleados que manejen definiciones más amplias.

El objetivo del presente estudio es analizar, por un lado, las relaciones existentes entre CCO, los motivos para desarrollar este tipo de conductas y el bienestar en trabajadores, y, por otro lado, considerar y analizar el papel moderador que puede jugar la percepción de CCO como parte del contenido formal del puesto de trabajo en dichas relaciones.

## MÉTODO

### *Participantes*

Los participantes en el estudio fueron educadores y profesores de educación infantil y de educación primaria en la Comunidad de Madrid (España), que trabajaban en 17 empresas privadas de educación. Se llevaron a cabo 376 solicitudes de colaboración, pero solamente 144 educadores accedieron a participar, lo que representa el 38,29% de tasa de respuesta. El 71,8% eran mujeres, y la media de edad era 36,19 años ( $DT=10,31$ ). El 11,8% tenía estudios secundarios y el 87,5% universitarios. La permanencia de estos trabajadores en su organización oscilaba desde un mes hasta los 32 años ( $M=86,43$  meses,  $DT=99,92$  meses) y el 91% trabajaba a tiempo completo.

### *Instrumentos*

Los participantes en el estudio cumplieron un cuestionario donde se recogían las siguientes medidas:

*Escala de CCO (Organizational Citizenship Behavior Scale; Lee y Allen, 2002; adaptada a población española por Dávila y Finkelstein, 2010).* Mide CCO a través de 16 ítems con formato de respuesta de escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nunca a 5 (siempre)). Este instrumento permite evaluar dos dimensiones: CCOO y CCOI. Los coeficientes alfa para cada factor fueron .79 (CCOO) y .77 (CCOI). Con frecuencia los estudios sobre CCO acompañan la información procedente de autoinformes con la de compañeros y supervisores. En el presente estudio el propósito no era obtener una medida objetiva de CCO sino evaluar la percepción de las personas sobre su conducta. El estudio de Carpenter, Berry y Houston (2014) proporciona evidencia que apoya la validez del uso de las autoevaluaciones de CCO. Esta misma escala fue también utilizada para evaluar en qué extensión los participantes veían CCO como parte formal de sus puestos de trabajo. En este caso los participantes indicaban el grado en que ellos consideraban cada una de las conductas recogidas en los 16 ítems como parte de su puesto de trabajo. Las alternativas de respuesta iban de 1 (es una conducta que no forma parte del puesto de trabajo) a 5 (es una conducta que forma parte del puesto de trabajo). El coeficiente de fiabilidad fue de .93.

*Escala de Motivaciones para Realizar CCO (Citizenship Motives Scale; Finkelstein y Penner 2004; adaptada a la población española por Dávila y Finkelstein, 2010).* Esta escala permite evaluar tres motivos para llevar a cabo CCO: valores prosociales, interés hacia la organización y manejo de la impresión. La escala está compuesta por 30 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (no importante) a 5 (extremadamente importante). Los coeficientes alfa fueron .91 (interés organizacional), .86 (valores prosociales) y .91 (manejo de la impresión).

*Escalas de Afecto Positivo y Negativo (Positive and Negative Affect Schedule -PANAS; Watson, Clark y Tellegen, 1988).* Permite evaluar dos dimensiones del bienestar subjetivo: afecto positivo y afecto negativo. Consta de 20 ítems que aluden a sentimientos o

emociones que se pueden experimentar, 10 de esos ítems aluden a emociones positivas y 10 a emociones negativas. El formato de respuesta es una escala tipo Likert de 5 puntos que va de 1 (muy ligeramente o no del todo) a 5 (extremadamente). El índice de consistencia interna tanto para la subescala de afecto positivo como para la de afecto negativo fue de .77.

*Escala de Satisfacción Vital (The Satisfaction with Life Scale -SWLS; Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985; adaptada al español por Atienza, Pons, Balaguer y García Merita, 2000).* Permite evaluar una dimensión adicional del bienestar subjetivo a través de 5 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es igual a “absolutamente en desacuerdo” y 5 a “absolutamente de acuerdo”. El índice de consistencia interna obtenido con esta escala fue de .84.

*Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale -UWES9; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).* Mide engagement hacia el trabajo y se utilizó como un indicador de bienestar psicológico. En su versión reducida, la escala está compuesta por 9 ítems con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nunca) a 5 (siempre). El índice de consistencia interna obtenido para la versión reducida completa fue de .87.

### *Procedimiento*

Tanto en la selección de las empresas como de los trabajadores se utilizó un procedimiento no probabilístico. Concretamente participaron aquellas empresas y empleados que voluntariamente accedieron a hacerlo. Todas las medidas se tomaron en un único momento temporal, por lo que el diseño del estudio se considera transversal correlacional.

Como procedimientos de recogida de datos, por un lado, se daba la opción de cumplimentar el cuestionario en papel, en cuyo caso un responsable de la organización se hacía cargo de la distribución de los cuestionarios entre los empleados y de la posterior recogida de los mismos; también se ofreció la posibilidad de cumplimentar el cuestionario a través de Internet y en este caso un responsable de la organización se encargaba de enviar el enlace a los empleados. Independientemente del procedimiento seguido, se informó a los empleados que sus datos serían tratados con total confidencialidad, manteniendo el anonimato.

### *Análisis de datos*

Se llevaron a cabo análisis descriptivos y análisis de correlación parcial controlando el efecto de la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo. El coeficiente de correlación parcial expresa el grado de relación lineal existente entre dos variables cuando el efecto debido a otra variable es eliminado de dicha relación. Como análisis principales para estudiar en mayor profundidad la relación entre CCO, los motivos para llevar a cabo este tipo de conductas y el bienestar controlando la potencial influencia de la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo, se llevaron a cabo análisis de regresión moderada que permiten identificar factores que cambian la relación entre la variable independiente y la variable dependiente (Evans, 1991). En este caso, CCO, los motivos, el moderador (percepción de CCO como parte del puesto de trabajo) y la interacción entre el moderador y cada una de las anteriores variables eran introducidos

simultáneamente como predictores de cada indicador del bienestar (afecto positivo, afecto negativo, satisfacción vital y *engagement*). También se atendió a la existencia o no de una relación lineal significativa entre la variable dependiente y los predictores propuestos (ANOVA).

## RESULTADOS

La tabla 1 muestra las correlaciones parciales entre las variables controlando la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo, junto con sus medias y desviaciones típicas. Se encontró que los dos tipos de CCO se relacionaban de forma directa con afecto positivo, pero la relación con CCOO era mayor que con CCOI. Como se esperaba, las dos categorías de motivos altruistas también estaban positivamente relacionadas con afecto positivo (interés organizacional y valores prosociales) y mostraban correlaciones más fuertes que el motivo de manejo de la impresión. La variable afecto negativo no mantenía una relación significativa ni con CCO ni con los motivos altruistas, pero correlacionaba positivamente con el motivo de manejo de la impresión. Igualmente se halló una asociación positiva entre satisfacción vital y CCOO y con el motivo de interés hacia la organización, pero no con CCOI, el motivo de valores prosociales o el motivo de manejo de la impresión. La variable *engagement* correlacionó positivamente con los dos tipos de CCO, y la relación fue mayor con CCOO que con CCOI. También se encontró relación positiva con los motivos de valores prosociales e interés hacia la organización, pero no con el motivo de manejo de la impresión.

Sobre la base de los ANOVA se encontró que satisfacción vital y afecto negativo tenían un estadístico *F* no significativo por lo que no había relación lineal significativa entre la variable dependiente y estos predictores. Como estos resultados podrían indicar una alta colinealidad entre las variables independientes, se analizó la colinealidad entre ellas y se encontró que era baja (FIV tenía valores que iban de 2,16 a 1,10). De acuerdo a ello, el análisis de los resultados de las ecuaciones de regresión se centró en afecto positivo y *engagement*. En ningún caso se halló un efecto moderador significativo de la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo (ver tabla 2).

Los resultados del análisis de regresión moderada mostraron que CCOO, el motivo de valores prosociales y el motivo de interés hacia la organización eran predictores significativos de afecto positivo. Sólo CCOO y el motivo de interés hacia la organización eran predictores significativos de *engagement*.

En resumen, los resultados obtenidos muestran que la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo no moderó la relación entre CCO y bienestar. Concretamente se halla que CCO y los motivos para llevar a cabo este tipo de conductas mantenían diversas relaciones significativas con afecto positivo, afecto negativo, satisfacción vital y *engagement*. Pero cuando se considera el papel explicativo conjunto de CCO y de sus motivos, se comprueba que únicamente CCOO y los motivos altruistas (valores prosociales e interés hacia la organización) eran predictores significativos de afecto positivo, y solamente las conductas de ayuda y los motivos centrados en la organización eran predictores significativos de *engagement*.

Tabla 1. Medias, desviaciones típicas y correlaciones parciales para las variables analizadas controlando la percepción de CCO como parte del puesto.

Variables	M	DT	Correlaciones parciales									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. CCOO	4,33	0,46	-0,79	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2. CCOI	4,36	0,45	,56**	-0,77	--	--	--	--	--	--	--	--
3. Valores prosociales	4,17	0,57	,20*	,50**	-0,86	--	--	--	--	--	--	--
4. Interés organización	4,17	0,68	,50**	,29**	,31**	-0,91	--	--	--	--	--	--
5. Manejo impresión	2,77	0,9	,18*	,18*	,23**	0,15	-0,91	--	--	--	--	--
6. Satisfacción vital	3,8	0,75	,17*	0,07	0,12	,28**	0,07	-0,84	--	--	--	--
7. Afecto positivo	4,02	0,53	,40**	,27**	,35**	,41**	,18*	,29**	-0,77	--	--	--
8. Afecto negativo	1,8	0,51	-0,05	-0,04	0	-0,01	,28**	-,26**	-0,09	-0,77	--	--
9. Engagement	4,01	0,61	,51**	,40**	,34**	,46**	0,11	,29**	-,72**	-0,11	-0,87	--

Notas: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Tabla 2. Resumen de los análisis de regresión moderados para predecir bienestar, con la percepción de CCO como parte del puesto como variable moderadora.

Variables independientes	CCOI	Variables dependientes											
		Satisfacción vital			Afecto positivo			Afecto negativo			Engagement		
		B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
CCOO	0,32	0,53	0,07	0,95	0,33	,30**	-0,26	0,36	-0,08	1,22	0,36	,34**	
CCOI	-0,16	0,2	-0,09	-0,07	0,12	-0,06	-0,05	0,13	-0,04	0,1	0,13	0,07	
Valores prosociales	0,07	0,13	0,05	0,25	0,08	,27**	-0,06	0,09	-0,06	0,17	0,09	0,15	
Interés organización	0,88	0,42	,25*	0,64	0,27	,25*	-0,09	0,29	-0,03	0,73	0,29	,25*	
Manejo impresión	0	0,07	0,01	0,02	0,04	0,04	0,19	0,04	,34**	-0,02	0,04	-0,04	
Variable moderadora	CCO como parte del puesto	0	0,1	0	-0,09	0,06	-0,14	0,01	0,06	0,02	-0,07	0,06	-0,1
	CCOO x CCO como parte del puesto	-0,3	0,65	-0,06	-0,07	0,41	-0,02	-0,13	0,45	-0,04	0,07	0,44	0,01
	CCOI x CCO como parte del puesto	0,06	0,23	0,03	0,19	0,15	0,13	-0,08	0,16	-0,06	0,09	0,16	0,06
	Valores prosociales x CCO como parte del puesto	-0,01	0,18	0	-0,1	0,11	-0,08	0,06	0,12	0,05	-0,02	0,12	-0,01
	Interés organización x CCO como parte del puesto	0,6	0,5	0,14	-0,13	0,31	-0,04	0,51	0,34	0,18	0,13	0,34	0,04
	Manejo impresión x CCO como parte del puesto	0,08	0,08	0,09	0	0,05	0	-0,05	0,06	-0,08	0,02	0,06	0,03
$R^2$			0,12			0,32						0,4	

Notas: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

## DISCUSIÓN

El presente estudio analiza la extensión en la cual CCO y los motivos para llevar a cabo este tipo de conductas están asociados y contribuyen al bienestar, analizando el potencial efecto moderador de la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo. Como muestran los resultados expuestos previamente, la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo no parece tener ningún efecto moderador significativo en las relaciones halladas entre CCO, los motivos para poner en práctica estas conductas y el bienestar experimentado. Desarrollar conductas prosociales hace sentir bien independientemente de que este tipo de conductas se vean como una parte formal del puesto de trabajo. En este sentido, la teoría de la autodeterminación no parece estar totalmente apoyada por los resultados hallados, al no hallarse una reducción en la relación existente entre CCOO y el bienestar cuando estas conductas se perciben como menos autónomas y voluntarias. Pero lo cierto es que quizás plantear las conductas automotivadas como aquellas que en menor medida son percibidas como formando parte del puesto de trabajo resulta arriesgado, porque aunque estas conductas fuesen percibidas como ajenas a la prescripción formal del rol siempre podrían estar sujetas a presiones internas, tal como las derivadas de un sentimiento de culpa al tener una situación laboral más ventajosa que otros, por ejemplo. A pesar de ello, los resultados hallados sobre los motivos para realizar CCO podrían ser consistentes con relación a esta teoría.

A continuación se analizan las relaciones halladas entre estos constructos una vez controlado el efecto del potencial moderador identificado, aunque éste no sea significativo.

Tanto las conductas de ayuda dirigidas a los individuos como aquellas dirigidas a la organización estaban asociadas con la experiencia de *engagement* y afecto positivo hacia el trabajo, pero no se encontraba que estuviesen relacionadas con el afecto negativo, lo que es coherente con algunos trabajos previos. Por ejemplo, Rurkkhum (2012) mostró que *engagement* se asociaba positivamente con todos los componentes de CCO. Lee (2000) encontró que el afecto positivo correlacionaba con CCO, en cambio el afecto negativo lo hacía con la conducta desviada en el trabajo. George y Brief (1992) describieron que los efectos del afecto negativo pueden ser más ambiguos, menos claros y más indirectos. Quizás la falta de relación entre afecto negativo y CCO se debe a la forma de abordar su estudio. En este sentido, Lee y Allen (2002) hallaron que cuando se analizaba el efecto de ciertas emociones negativas discretas en vez de un afecto negativo general, éstas contribuían en mayor medida a la explicación de CCO. En cambio, Somech y Ron (2007) hallaron concretamente en docentes una relación negativa entre afectividad negativa general y CCO, y ninguna relación con afectividad positiva.

Los motivos para llevar a cabo CCO estaban también relacionados con el bienestar. CCO que es desarrollado por motivos altruistas, ya sea por mostrar respeto hacia la organización o por un deseo de ayudar a los demás, se asociaba a un mayor bienestar que las conductas motivadas por razones egoístas, lo que es coherente con lo sostenido por la teoría de la autodeterminación. Llevar a cabo CCO por motivos altruistas coherentes con los propios valores en vez de por controles o presiones externas hace sentir a las personas dueñas de sus actos y, por tanto, les lleva a sentir más bienestar. A su vez, los motivos egoístas eran los únicos que se asociaban con la experiencia de

afecto negativo. Llevar a cabo conductas de ayuda en las organizaciones con el objetivo de conseguir beneficios personales especiales llevaría a experimentar en mayor medida afecto negativo, a sentirse irritado, hostil o angustiado, por ejemplo. Quizás en algunos casos la “mala conciencia” por no realizar estas conductas por las razones deseables socialmente (las altruistas) lleve a experimentar este tipo de emociones.

Es curioso encontrar que sólo CCOO y el motivo de interés hacia la organización se asociaban con la satisfacción vital y eran los únicos predictores significativos de afecto positivo y *engagement*, junto con el motivo de valores prosociales en el primer caso. Una potencial explicación puede residir en la relevancia de la pertenencia a grupos sociales u otros sistemas sociales para las personas, es decir, la importancia de sentirse implicado en ellos. Maslow (1954) describió que la pertenencia es una necesidad básica humana y Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) describieron el sentido de pertenencia como un importante elemento para la salud mental y el bienestar social. En este sentido, las conductas o motivos que puedan llevar a satisfacer la necesidad de pertenencia podrían promover el bienestar.

En relación con las limitaciones del estudio, se encuentra el uso de un diseño transversal, lo que reduce su capacidad para establecer conclusiones sobre las relaciones de causalidad entre los constructos estudiados. Lee y Allen (2002) sugirieron una explicación causal inversa a la presentada aquí entre afecto y CCO. Posiblemente se puede hablar de una relación causal bidireccional, en donde el bienestar promueva la puesta en práctica de conductas prosociales, y, a su vez, estas conductas lleven a experimentar bienestar.

La intensidad de las correlaciones halladas entre CCO, los motivos para llevarlas a cabo y las diferentes variables relativas al bienestar podrían considerarse bajas si se atiende sólo a la magnitud de los coeficientes de correlación, pero no se debe olvidar que necesariamente hay que considerar el contexto de estudio para determinar la importancia de dichas relaciones. Los coeficientes de correlación hallados tendrían una magnitud mayor que, por ejemplo, los hallados en otros estudios previos, como por ejemplo el de Lee y Allen (2002).

Otro aspecto que es importante considerar a la hora de interpretar los resultados es que los estudios desarrollados sobre CCO se han realizado predominantemente con empleados con un bajo nivel de profesionalización. Se debe tener presente que los participantes en el estudio desempeñaban puestos docentes, una ocupación que exige un alto nivel de profesionalización. Los puestos en ocupaciones con un alto nivel de profesionalización son más abiertos, lo que puede dificultar identificar las responsabilidades formales del rol (Organ y Ryan, 1995). Sería interesante comprobar si la percepción de CCO como parte del puesto de trabajo sigue sin ejercer un papel modulador en la relación entre CCO y bienestar en empleados con un bajo nivel de profesionalización.

Futuros estudios también deberían profundizar en los factores que explican y/o modulan la relación entre CCO y la experiencia de bienestar o la experiencia de fatiga. La evidencia previa muestra que los factores dependientes del contexto como la percepción apoyo organizacional o la calidad del intercambio social con los compañeros, por ejemplo, ejercen una influencia significativa en este sentido (Bolino *et al.*, 2015). Pero debería profundizarse más en el papel de las motivaciones para poner en práctica este tipo de conductas y en las potenciales diferencias en las asociaciones halladas

en función del tipo de puesto de trabajo. ¿Sería posible esperar que las motivaciones egoístas que se asocian a una mayor experiencia de afecto negativo y que a su vez se consideran menos autónomas también se asocien a una mayor experiencia de fatiga? ¿Se encontrarán los mismos resultados en puestos de trabajo con un mayor o menor nivel de profesionalización, por ejemplo?

En general, se puede concluir que CCO se asocia al bienestar psicológico y subjetivo, y que la motivación por la que se pone en práctica este tipo de conductas tiene un papel explicativo independientemente de que éstas se asuman como parte o no del puesto de trabajo. Aquella gestión de las organizaciones que favorezca el desarrollo de CCO en base a motivos altruistas promoverá no sólo la efectividad y éxito organizacional (Todd, 2003), sino también una mayor experiencia de bienestar en sus empleados que repercutirá finalmente, a su vez, en el éxito organizacional. Concretamente, estrategias como seleccionar a personas con una escala de valores donde se priorice aquellos que fomentan las conductas de ayuda, o que permitan la gestación de una cultura organizacional que igualmente lo promueva y que estimule el desarrollo de ciertas actitudes organizacionales que despierten un interés hacia la organización, llevaría a desencadenar el proceso descrito previamente.

#### REFERENCIAS

- Alizadeh Z, Darvishi S, Nazari K y Emami M (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 494-505.
- Aristóteles (1985). *Nicomachean ethics*. Indianapolis, IN: Hackett.
- Atienza FL, Pons D, Balaguer I y García Merita ML (2000). Psychometric properties of Satisfaction with Life Scale in adolescents. *Psicothema*, 12, 331-336. Doi: 10.1027//1015-5759.16.2.98
- Bachrach DG y Jex SM (2000). Organizational citizenship and mood: an experimental test of perceived job breadth. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 641-663. Doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02500.x
- Bolino MC, Hsiun H, Havery J y LePine JA (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100, 56-74. Doi: 10.1037/a0037583
- Borman WC y Motowidlo SJ (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N Schmitt y WC Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. Doi: 10.2307/258598
- Borman WC, Penner LA, Allen TD y Motowidlo SJ (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69. Doi: .1111/1468-2389.00163
- Carlson M, Charlin V y Miller N (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 221-229. Doi: 10.1037/0022-3514.55.2.211
- Carmeli A, Yitzhak-Halevy M y Weisberg J (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 66-78. Doi: 10.1108/02683940910922546
- Carpenter NC, Berry CM y Houston L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 547-574. Doi: 10.1002/job.1909
- Coleman VI y Borman WC (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44. Doi: 10.1016/s1053-4822(99)00037-6
- Culbertson SS, Fullagar CJ y Mills MJ (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 421-433. Doi: 10.1037/a0020720
- Dávila MC y Díaz Morales JF (2009). Voluntariado y tercera edad. *Anales de Psicología*, 25, 375-389.
- Dávila MC y Finkelstein MA (2010). Predicting organizational citizenship behavior from functional analysis and role identity perspectives: further evidence in Spanish employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13, 276-282. Doi: 10.1017/s1138741600003851

- Deci EL y Ryan R (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11, 227-268. Doi: 10.1207/s15327965pli1104\_01
- Diener E, Emmons R, Larsen R y Griffin S (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. Doi: 10.1207/s15327752jpa4901\_13
- Diener E, Suh E M, Lucas RE y Smith HL (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302. Doi: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Dovidio JF, Piliavin JA, Schroeder, DA y Penner LA (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eatough EM, Chang C, Miloslavic SA y Johnson RE (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619-632. Doi: 10.1037/a0021887
- Evans MG (1991). On the use of moderated regression. *Canadian Psychology*, 32, 116-119. Doi: 10.1037/h0078968
- Finkelstein MA (2011). Intrinsic/extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to OCB. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2, 19-34. Doi: 10.1002/jpoc.20054
- Finkelstein MA y Penner LA (2004). Predicting organizational citizenship behavior: integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398. Doi: 10.2224/sbp.2004.32.4.383
- George JM y Brief AP (1992). Feeling good -doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329. Doi: 10.1037//0033-2909.112.2.310
- George JM (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307. Doi: 10.1037//0021-9010.76.2.299
- Glomb TM, Bhave DP, Miner AG y Wall M (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64, 191-223. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01206.x>
- Grimm NJ (2005). *Benevolence and well-being: The relationship of volunteering to life satisfaction*. Buffalo: Faculty of the Graduate School of The State University of New York at Buffalo.
- Hagerty BMK, Lynch-Sauer J, Patusky KL, Bouwsema M y Collier P (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6, 172-177. Doi: 10.1016/0883-9417(92)90028-h
- Isen AM y Baron RA (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. En BM Staw y LL Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior Vol. 13*, (pp. 1-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- Isen AM y Daubman KA (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217. Doi: 10.1037/0022-3514.47.6.1206
- Lambert EG (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law & Society*, 23, 361-380. Doi: 10.1080/1478601X.2010.516533
- Lee K (2000). *Job affect as a predictor of organizational citizenship behavior and workplace deviance*. Ontario: The University of Western Ontario.
- Lee K y Allen NJ (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142. Doi: 10.1037//0021-9010.87.1.131
- LePine JA, Erez A y Johnson DE (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65. Doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Lum TY y Lightfoot E (2005). The effects of volunteering on the physical and mental health of older people. *Research of Aging*, 27, 31-55. Doi: 10.1177/0164027504271349
- MacKenzie SB, Podsakoff PM y Paine JB (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410. Doi: 10.1177/0092070399274001
- Maslow A (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Meyer JP y Maltin ER (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Midili AR (1996). Predicting self, peer, and supervisor ratings of organizational citizenship behavior: An analysis of situational and personality influences. *ProQuest Information & Learning*, AAM9622250.
- Morrison EW (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567. Doi: 10.2307/256798
- Organ DW (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington

- Books. Doi: 10.2307/2393071
- Organ DW y Ryan K (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Rioux SM y Penner LA (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314. Doi: 10.1037//0021-9010.86.6.1306
- Rodell JB (2011). Antecedents and consequences of employee volunteerism. *ProQuest Information & Learning*, AAI3416729.
- Rousseau DM (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/bf01384942>
- Rurkkhum S y Bartlett KR (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15, 157-174. Doi: 10.1080/13678868.2012.664693
- Ryan RM y Connell JP (1989). Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761. Doi: 10.1037/0022-3514.57.5.749
- Ryan R y Deci E (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. Doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff CD (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 99-104. Doi: 10.1111/1467-8721.ep10772395
- Salanova M y Schaufeli W (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Editorial Alianza.
- Schaufeli WB, Bakker A y Salanova M (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. Doi: 10.1177/0013164405282471
- Schwartz SH y Bilsky W (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891. Doi: 10.1037//0022-3514.58.5.878
- Smith CA, Organ DW y Near JP (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. Doi: 10.1037//0021-9010.68.4.653
- Somech A y Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43, 38-66. Doi: 10.1177/0013161x06291254
- Tepper BJ, Lockhart D y Hoobler J (2001). Justice, citizenship, and role definitions effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796. Doi: 10.1037/0022-3514.51
- Todd SY (2003). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior*. ProQuest Dissertations and Theses. The Florida State University.
- Wagner DT (2009). *Personal and relational well-being outcomes of interpersonally-directed organizational citizenship behavior*. ProQuest Dissertations and Theses. Michigan State University.
- Watson D, Clark LA y Tellegen A (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070. Doi: 10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Weinstein N y Ryan RM (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244. Doi: 10.1037/a0016984
- Williams S y Shiaw WT (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, 656-668. Doi: 10.1080/00223989909599771
- Zickar MJ, Gibby RE y Jenny T (2004). Job attitudes of workers with two jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 222-235. Doi: 10.1016/s0001-8791(03)00047-2.

Received, September 1, 2015

Final Acceptance, October 13, 2015