

La deportividad organizacional, una norma de comportamiento y una norma de juicio

Luisa MAYORAL

Universidad Nacional del Centro (Argentina)

Amine REZRAZI

Universidad de Rouen (Francia)

Bernard GANGLOFF

Universidad de Paris X (Francia)

Resumen

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) suelen considerarse como comportamientos extra-rol, transversales a diferentes puestos de trabajo, aunque, en ocasiones, son considerados parte del rol habitual; manteniéndose sí la elasticidad de su definición a raíz de la existencia de conceptos que, aunque en competencia, remiten a modelos similares (comportamientos organizacionales sociales, desempeño contextual, etc.). Con todo, parece haberse formado un consenso en torno a sus dimensiones constituyentes: altruismo, cortesía, civismo, profesionalismo y deportividad. Es esta última dimensión la que nos interesa aquí. Según Gangloff (2016), la deportividad tendría un carácter normativo. Sin embargo, es posible distinguir dos tipos de normas: normas de comportamiento y normas de juicio (Dubois, 1994). El presente estudio plantea la posibilidad de transformar la deportividad organizacional en una norma de juicio. 120 empleados del sector privado (60 hombres y 60 mujeres) han respondido a preguntas que corresponden a cuatro ítems de deportividad distribuidos al azar entre 24 ítems a ser completados. Dos de estos ítems fueron extraídos de un cuestionario clásico de CCO -y están formulados en forma de comportamientos-, mientras que los otros dos fueron construidos ad hoc y formulados en forma de juicios. Los resultados obtenidos van en el sentido de la hipótesis planteada.

Abstract

Organizational citizenship behaviors (OCB) are usually considered as extra-role behaviors, transversal to different jobs, although sometimes they are considered part of the usual role; maintaining the elasticity of its definition as a result of the existence of concepts that, although in competition, refer to similar models (social organizational behaviors, contextual performance, etc.). Still, it seems to have formed a consensus around its constituent dimensions: altruism, courtesy, civility, professionalism, and sportsmanship. It is this last dimension that interests us here. According to Gangloff (2016), sportsmanship would have a normative character. However, it is possible to distinguish two types of norms: norms of behavior and norms of judgment (Dubois, 1994). The present study raises the possibility of transforming organizational sportsmanship into a standard of judgment. 120 private sector employees (60 men and 60 women) have answered questions that correspond to four sportsmanship items randomly distributed among 24 items to be completed. Two of these items were extracted from a classic OCB questionnaire - and are formulated in the form of behaviors - while the other two were constructed ad hoc and formulated in the form of judgments. The results obtained are in the sense of the hypothesis raised.

Las normas sociales pueden ser objeto de distintas diferenciaciones. En particular, es posible distinguir entre normas de juicio y normas de comportamiento (Dubois, 1994). Entre las primeras es posible situar a la norma de internalidad (Beauvois, 1984) y a la norma de creencia en un mundo justo (Alves y Correia, 2008), entre otras, mientras que los comportamientos de ciudadanía organizacional son

factibles de ser integrados entre las normas de comportamiento (Gangloff, 2016). En el presente estudio, se formula la hipótesis de que ciertas normas podrían tener el doble carácter, constituyéndose así en normas tanto de comportamiento como de juicios. Para explorar esta posibilidad, se ha tomado una de las cinco dimensiones constitutivas de los CCO: la deportividad.

Dirección de la primera autora: Facultad de Ciencias Económicas. Campus Universitario Paraje Arroyo Seco, s/n. Tandil (7000) Argentina. *Correo electrónico:* mayoral.luisa@gmail.com o luisamayoral@econ.unicen.edu.ar

Recibido: febrero de 2021. *Aceptado:* abril de 2021.

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) suelen ser considerados como comportamientos extra-rol, transversales a diferentes puestos de trabajo, y así, su adopción puede promover el desempeño organizacional, e incluso constituirse en un elemento determinante de éste. El aspecto transversal de los CCO refiere al hecho de que estos comportamientos no son propios de un puesto de trabajo en particular, sino que son aplicables a una amplia variedad de ellos, mientras que la característica extra-rol indica que se trata de actos de comportamiento adoptados voluntariamente por los empleados sin que sean prescritos formalmente en las descripciones de empleo. Cabe señalar, sin embargo, que este aspecto extra-rol es cuestionado cada vez con más frecuencia, en particular por Organ (1997): las nuevas políticas de Gestión de Recursos Humanos a menudo conducen a una extensión del contenido de las funciones y los propios empleados así lo están entendiendo. Esto representa una primera dificultad para la aprehensión del concepto.

La elasticidad del concepto de CCO se mantiene además por la existencia de otros en competencia que se refieren a modelos de comportamiento muy similares: comportamiento organizacional prosocial (Brief y Motowidlo, 1986; George, 1991; George y Bettenhausen, 1990; O'Reilly y Chatman, 1986), espontaneidad organizacional (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997), desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White y Dorsey, 1995; Motowidlo y Van Scotter, 1994), comportamiento de rol (Van Dyne y Cummings, 1990; Van Dyne, Cummings y McLeanParks, 1995), movilización (Tremblay y Wils, 2005) o desempeño de ciudadanía (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark y Drasgow, 2001; Coleman y Borman, 2000).

Otra dificultad agregada es que el número y la naturaleza de los comportamientos y las dimensiones que entran en los CCO difieren según los autores. En su revisión de la literatura, Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) identificaron 33 tipos de comportamientos de ciudadanía organizacional, algunos superpuestos, y los organizaron en siete dimensiones. Sin embargo, parece haber surgido un cierto consenso en torno a cinco factores (por ejemplo, Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White y Dorsey, 1995; MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Williams y Anderson, 1991). Retomando la tipología de Organ (1988), se identifican los siguientes elementos: altruismo, profesionalismo (también llamado cumplimiento de las reglas, conciencia profesional o escrupulosidad, que incluye la obediencia a las reglas y el hecho de realizar el trabajo con cuidado), amabilidad (mostrar consideración y cortesía en las relaciones con los demás, prevenir problemas individuales relacionados con el trabajo, consultar a otros antes de tomar una decisión), virtud cívica (también llamada civismo, y que se refiere a la

participación en la vida de la empresa y la implicación en los asuntos organizativos), y deportividad o espíritu deportivo.

Si nos referimos a la definición de diccionario de este último término, vemos que refiere a la lealtad, el juego limpio, el hecho de ser un buen jugador y aceptar las derrotas con generosidad y nobleza, haciendo prevalecer el respeto a las reglas y a los demás por sobre el afán de victoria, a la actitud de quien acepta de buen grado una situación adversa etc. En cuanto a las definiciones proporcionadas por los investigadores que publican sobre este tema, es posible encontrar: «la voluntad de tolerar los inevitables inconvenientes e imposiciones laborales sin quejarse» (Organ, 1990, pág. 96¹), «el evitar quejarse, despotricar por cosas anodinas, protestar por hechos de poca importancia reales o imaginarios, escandalizarse por pequeñas cosas» (Organ, 1988, pág. 11²), o incluso «la voluntad de aceptar condiciones de trabajo inferiores a las ideales sin quejas» (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990, pág. 115³). Finalmente, si se examinan la concretización de estas definiciones en la forma de los ítems que se utilizan para medirlas, obtenemos por ejemplo «pierde mucho tiempo quejándose de cosas triviales», «siempre encuentra fallas en lo que hace su empresa»⁴ (ítems de deportividad de MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991); o incluso «rara vez me quejo de mis condiciones laborales» (Charbonnier, Silva y Roussel, 2007).

Observamos, entonces, que la formulación de estos ítems está en total adecuación con la formulación del concepto supra-nominal que los reúne: «Comportamientos de ciudadanía organizacional»: estos ítems se refieren claramente a estos comportamientos.

Es intención de los autores del presente estudio explorar la posibilidad de transponer la norma de comportamiento de la deportividad hacia la norma de juicio, a partir de modificar levemente la redacción de estos ítems y transformarlos en ítems de juicio. A continuación, los detalles de esta metodología.

Método

Participantes

Se contactó a 120 empleados del sector privado (60 hombres y 60 mujeres) mediante la técnica de bola de nieve y, voluntariamente, respondieron a un cuestionario en forma presencial.

1. «A willingness to tolerate the inevitable inconveniences and impositions of work without complaining.»

2. «To avoid complaining, petty grievances, railing against real or imagined slights and making federal cases out of small potatoes.»

3. «Willingness of the employees to tolerate less than ideal circumstances without complaining.»

4. «Consumes a lot of time complaining about trivial matters; always finds fault with what the agency/company is doing.»

Cuestionario

Se utilizaron cuatro ítems operacionales: los dos ítems de deportividad del cuestionario de Charbonnier, Silva y Roussel (2007) (el ítem 18 «Tolero las limitaciones de la organización interna sin quejarme» y el ítem 6: «Rara vez me quejo de mis condiciones de trabajo»), y dos nuevos ítems construidos para la ocasión: el ítem 12 («Pienso que un buen empleado debe tolerar las limitaciones de la organización interna sin quejarse») y el ítem 24 («Pienso que un buen empleado no debe quejarse de sus condiciones de trabajo»). Estos cuatro ítems se distribuyeron aleatoriamente entre 24 a ser completados. Los participantes respondieron a cada ítem indicando si el comportamiento y la actitud allí presentados correspondían o no a su comportamiento y actitud habituales.

Hipótesis

Se espera encontrar una correlación positiva entre los ítems formulados en términos de comportamientos y los ítems formulados en forma de juicios.

Resultados

El análisis de las respuestas proporcionadas se muestra en la tabla 1. Por un lado, se observa que cada uno de los dos comportamientos conduce a más acuerdo que desacuerdo entre las mujeres ($\chi^2_1 = 8'06, p \approx 0'00$ para el ítem 18 y $\chi^2_1 = 5'4, p = 0'002$, para el ítem 6), mientras que en los hombres la diferencia es significativa sólo para el ítem 18 ($\chi^2_1 = 4'27, p = 0'004$ para el ítem 18, $\chi^2_1 = 2'14, p = 0'12$), y no significativo para el ítem 6). Por otro lado, para las dos actitudes, solamente la correspondiente al ítem 24 produce diferencias significativas, con más negaciones que acuerdos entre las mujeres ($\chi^2_1 = 13'06, p \approx 0'00$) en relación a los hombres ($\chi^2_1 = 17'06, p \approx 0'00$).

En cuanto a los análisis de correlación (tabla 2), se observa una correlación positiva significativa entre el ítem 18 y el ítem 12, tanto de forma global como tomando mujeres y hombres por separado. También es posible apreciar correlaciones positivas significativas entre los ítems 6 y 24 (excepto para los hombres tomados por separado).

Tabla 1. Respuestas proporcionadas.

	Mujeres		Hombres		Total	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Comportamiento ítem 18	41	19	38	22	79	41
Comportamiento ítem 6	39	21	36	24	75	45
Actitud ítem 12	30	30	35	25	65	55
Actitud ítem 24	16	44	14	46	30	90

Tabla 2. Valores y probabilidades de correlaciones obtenidas (Pearson bilateral).

Participantes	Items	Valores	Probabilidades
Global N=120	Entre 18 y 12	0.458	0.000
	Entre 6 y 24	0.179	0.050
Mujeres N=60	Entre 18 y 12	0.348	0.006
	Entre 6 y 24	0.282	0.029
Hombres N=60	Entre 18 y 12	0.590	0.000
	Entre 6 y 24	0.070	0.598

Discusión y conclusión

En el presente trabajo se planteó la hipótesis de que la deportividad o el espíritu deportivo organizacional no sólo podría materializarse en comportamientos, sino también en forma de actitudes y, por lo tanto, que esto podría conducir a atribuírsele un estatus que ya no es de norma de comportamiento sino de norma de juicio. A la luz de los resultados obtenidos, puede observarse que el ítem de comportamiento «Tolero las limitaciones de la organización interna sin quejarme» (ítem 18) está positivamente correlacionado con el ítem de juicio «Pienso que un buen empleado debe tolerar las restricciones de la organización interna sin quejarse» (ítem 12). Asimismo, el ítem de comportamiento «Rara vez me quejo de mis condiciones de trabajo» (ítem 6) se manifiesta positivamente correlacionado con el ítem de juicio «Pienso que un buen empleado no debe quejarse de sus condiciones de trabajo» (ítem 24), excepto para la población masculina.

Al examinar las respuestas a un cuestionario de internalidad, Ross (1977, pág. 176) había cuestionado la interpretación que había sido dada. ¿Por qué, se preguntó, dos frases muy similares conducen a interpretaciones totalmente opuestas? ¿Por qué la frase «Jack compró la casa porque estaba aislada»⁵ conduce a una atribución externa, mientras que la frase «Jack compró la casa porque quería privacidad»⁶ se considera atribución interna? Para Ross, esto plantea problemas conceptuales y metodológicos (¿la diferenciación interna / externa está bien justificada? y, si es pertinente, ¿cómo diferenciar lo interno de lo externo?).

Los resultados obtenidos conducen a considerar que la diferenciación norma de comportamiento/norma de juicio probablemente es susceptible de constituirse en un problema similar. Sin embargo, las correlaciones que se encuentran no son sistemáticas: lo son si se refieren a la aceptación de las limitaciones de la organización interna, pero no se registran en los hombres cuando se trata de la aceptar las condiciones laborales.

5. «Jack bought the house because it was so secluded».

6. «Jack bought the house because she wanted privacy ».

La lectura de las respuestas de hombres y mujeres al ítem 6 puede proporcionar una pista interpretativa: allí se observa que, si bien las mujeres están más de acuerdo en rechazar el hecho de no quejarse por las condiciones de trabajo, en cambio la diferencia no es significativa en los hombres. Esta diferencia podría explicar la falta de correlación observada en los hombres entre el ítem de comportamiento 6 y el ítem de actitud 24. Sin duda hubiera sido deseable asegurar la equivalencia de condiciones laborales entre los participantes masculinos y femeninos. Esto constituye un límite para el presente trabajo. Sin embargo, es posible apreciar que los presentes resultados ya son alentadores. Además de replicar este estudio controlando la variable que atiende a las condiciones de trabajo, una continuación interesante a la presente investigación podría consistir en examinar las otras cuatro dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizacional desde un ángulo norma de comportamiento/norma de juicio.

Referencias

- Alves, H. y Correia, I. (2008). [On the normativity of expressing the belief in a just world: empirical evidence](#). *Social Justice Research*, 21(1), 106-118 [DOI: 10.1007/s11211-007-0060-x].
- Beauvois, J.L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : PUF
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S. y Drasgow, F. (2001). [An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales](#). *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973 [DOI: 10.1037/0021-9010.86.5.965].
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1997). [Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research](#). *Human Performance*, 10(2), 99-109 [DOI: 10.1207/s15327043hup1002_3].
- Borman, W.C., White, L.A. y Dorsey, D.W. (1995). [Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings](#). *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177 [DOI: 10.1037/0021-9010.80.1.168].
- Brief, A.P. y Motowidlo, S.J. (1986). [Prosocial organizational behaviors](#). *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725 [DOI: 10.5465/amr.1986.4283909].
- Charbonnier, A., Silva, C.A. y Roussel, P. (2007). [Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire](#). *XVIIIème Congrès de l'AGRH*, septembre, Université de Fribourg.
- Coleman, V.I. y Borman, W.C. (2000). [Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain](#). *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44 [DOI: 10.1016/S1053-4822(99)00037-6].
- Dubois, N. (1994). *La norme d'intériorité et le libéralisme*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Gangloff, B. (2016). [Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle](#). *Questions de Management*, 15(4), 43-55 [DOI: 10.3917/qdm.164.0043].
- Gangloff, B. y Caboux, N. (2003) Conformismo a la norma de alineación y reacciones a las injusticias profesionales. *29ème Congrès de la Société Interaméricaine de Psychologie*. Lima (Perú).
- Gangloff, B. y Duchon, C. (2008). When an ideologist and a mercenary meet an allegiant and a rebel: a study on the estimated social desirability of their conducts. *5th International Conference of Applied Psychology (Timisoara, Rumanía, 2007)* (pp. 240-249). Timisoara: Editura Eurobit.
- George, J.M. (1991). [State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behavior at Work](#). *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307 [DOI: 10.1037/0021-9010.76.2.299].
- George, J.M. y Bettenhausen, K. (1990). [Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context](#). *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709 [DOI: 10.1037/0021-9010.75.6.698].
- George, J.M. y Brief, A.P. (1992). [Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship](#). *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329 [DOI: 10.1037/0033-2909.112.2.310].
- George, J.M. y Jones, G.R. (1997). [Organizational Spontaneity in Context](#). *Human Performance*, 10(2), 153-170 [DOI: 10.1207/s15327043hup1002_6].
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991). [Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150 [DOI: 10.1016/0749-5978(91)90037-T].
- MacKenzie, S.C., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). [The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance](#). *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80 [DOI: 10.2307/1252058].
- Motowidlo, S.J. y Van Scotter, J.R. (1994). [Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance](#). *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480 [DOI: 10.1037/0021-9010.79.4.475].
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98

- Organ, D.W. (1997). [Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time](#). *Human Performance*, 10(2), 85-97 [DOI: 10.1207/s15327043hup1002_2].
- 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(3), 492-499 [DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.492].
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). [Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors](#). *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142 [DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7].
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. y Bachrach, D.G. (2000). [Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research](#). *Journal of Management*, 26(3), 513-563 [DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00047-7].
- Ross, L. (1977). [The Intuitive Psychologist And His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process](#). En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10 (pp. 173-220). Nueva York: Academic Press [DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60357-3].
- Tremblay, M. y Wils, T. (2005). [La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous](#). *Revue Internationale de Gestion*, 30(2), 37-49 [DOI: 10.3917/riges.302.0037].
- Van Dyne, L. y Cummings, L.L. (1990). Extra-role behaviors: the need for construct and definitional clarity. *Annual Meeting of the Academy of Management*, San Francisco, August.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. y McLean Parks, J. (1995). [Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity \(a bridge over muddied waters\)](#). En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). [Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors](#). *Journal of Management*, 17(3), 601-617 [DOI: 10.1177/014920639101700305].

