

Comportamientos de ciudadanía organizacional: Posibles efectos negativos en trabajadores chilenos

Resumen

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) como aportes voluntarios que sobrepasan el desempeño esperado en un cierto rol laboral (e.g., ayudar a nuevos colegas, asistir a comités para abordar un problema) han sido de gran interés para los investigadores en el último tiempo, pero poco se sabe sobre los posibles efectos negativos asociados a estas conductas (e.g., estrés laboral, conflicto de roles). Los resultados de estudios empíricos sobre efectos negativos en trabajadores en USA y Europa, muestran resultados mixtos. El objetivo del estudio es explorar posibles efectos negativos asociados con los CCO en un contexto cultural diferente (e.g., Latinoamericana). Y aportar así, a un campo de estudio que requiere de mayores avances teóricos y empíricos. En una muestra de 133 trabajadores chilenos, se observa ausencia de correlación entre CCO y estrés laboral y conflicto trabajo-familia. Los resultados en cambio, apoyan asociaciones entre dimensiones de los CCO y conflicto trabajo-ocio. El estudio analiza estos hallazgos, desde una perspectiva poco considerada en el estudio de los CCO como es la cultura nacional (e.g., colectivismo, distancia al poder). Algunas limitaciones del estudio se asocian con una muestra mayoritaria de jóvenes. Futuros estudios debieran abordar, las relaciones dinámicas de los CCO sobre posibles efectos adversos o más allá de un estudio transversal como este. Futuros estudios debieran también, profundizar en cómo la cultura nacional pudiera influir en el análisis de los CCO o las percepciones hacia estos por parte de los trabajadores.

Palabras clave: comportamientos de ciudadanía organizacional, estrés laboral, conflicto de roles

COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: POSIBLES EFECTOS NEGATIVOS EN TRABAJADORES CHILENOS

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) como aportes voluntarios que sobrepasan el desempeño esperado en un cierto rol laboral (e.g., ayudar a nuevos colegas, asistir a comités para abordar un problema) (Smith, Organ & Near, 1983) han sido de gran interés para los investigadores en las últimas dos décadas (Berber & Rofcanin, 2012), pero poco se sabe sobre posibles efectos negativos en la persona asociados con estas conductas (e.g., estrés laboral, conflicto de rol). Los CCO refieren a comportamientos discrecionales, no reconocidos de forma explícita por el sistema formal de recompensas y que ayudan al funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988). Estas conductas, han sido asociados con resultados positivos en la organización (e.g, aumento en el nivel de ventas, clima organizacional) y las relaciones interpersonales armoniosas en el lugar de trabajo (Omar, 2013). Otros autores, han estudiado los CCO respecto de algunos efectos negativos en el trabajador (e.g., despreocupación por el cargo formal, sobrecarga laboral, conflictos familiares; Cooper & Barling, 2008); una perspectiva que según Berber y Rofcanin (2012) y Bolino, Turnley y Niehoff (2004) requieren de mayor evidencia teórica y empírica.

Las personas que manifiestan CCO han sido considerados como trabajadores ejemplares o como enfatizó Organ (1988), buenos soldados. Según Bolino (1999) un trabajador que muestra CCO expresa su interés por ser útil, cooperativo y consciente. Los CCO han sido asociados también con un mejor desempeño en las organizaciones. Por ejemplo, Podsakoff y MacKenzie (1994) estimaron en la industria de seguros, que Los CCO podrían incrementar hasta un 20% el nivel de ventas. Walz y Niehoff (2000), por su parte, estimaron que el aumento en una desviación estándar en los niveles de CCO, incrementaba las ganancias en un 7,4% y la satisfacción del cliente en un 6,7%. Otros estudios (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993), han asociado los CCO también con mejores evaluaciones de desempeño, recompensas, recomendaciones, y promociones. Es decir, la percepción sobre los CCO es más bien positiva tanto respecto de la organización como del trabajador.

El objetivo de este estudio es explorar posibles asociaciones entre CCO y algunos efectos negativos en trabajadores chilenos. Se busca aportar a una temática con pocos estudios empíricos, y ninguno encontrado en Latinoamérica según la literatura disponible. Por ejemplo, Van der Meer (2010) estudió la asociación entre las cinco dimensiones de los CCO, respecto a estrés laboral, y conflicto trabajo-familia, con los resultados mixtos. Las cinco dimensiones de los CCO son: (a) el altruismo como conductas de ayuda en el lugar de trabajo a colegas o la organización respecto de un problema, (b) la concienciación referida a cumplir las reglas y los procedimientos de la organización, (c) el espíritu deportivo como disposición a dedicar mayor cantidad de tiempo a esfuerzos constructivos en la organización, (d) la cortesía que refiere a consultar a otras personas antes de tomar decisiones que pudieran afectar alguna tarea, y (e) la virtud cívica como acciones que evidencian el interés por la vida de la organización (Konovsky & Organ, 1996; Organ, 1988, 1997). Van der Meer (2010) no encontró una asociación entre CCO en su conjunto y el estrés laboral en trabajadores en Europa, pero si una asociación positiva entre concienciación-estrés laboral y una negativa entre espíritu deportivo-estrés laboral. Así, este estudio busca aportar mayor evidencia sobre estos posibles efectos negativos (e.g., estrés laboral, conflicto trabajo-familia, conflicto trabajo-ocio; Bolino, Turnley, Gilstrap & Suazo, 2010).

Posibles efectos negativos en el trabajador asociados a CCO

Algunos estudios (Bolino & Turnley, 2005; Finkelstein & Brannick, 2007) han señalado un creciente interés de las empresas por los CCO, y como esto, pudiera presionar a los trabajadores a manifestar estas conductas. Desde una perspectiva en cultura organizacional, Bolino et al. (2010), encontraron que trabajadores que se sentían presionados a manifestar CCO, evidenciaban altos niveles de estrés, y conflictos familiares. Es posible, que en una cultura organizacional Latinoamericana la presión a los trabajadores sea más limitada, pero no se encontró estudios al respecto. Fomentar los CCO pudiera traducirse en trabajadores más estresados, sobrecargados y distraídos de las tareas o responsabilidades propias de su cargo (Organ & Ryan, 1995). Por otra parte, Morrison (1994) estudió la percepción de los trabajadores acerca de sus funciones o roles en el trabajo, y constató que no lograban distinguir bien entre las funciones de su rol y las consideradas extra-rol. Esta ambigüedad de roles sería otro posible efecto negativo de los CCO, un conflicto que ha sido asociado también con mayores niveles de estrés laboral (Jackson & Schuler, 1985). Según Motowidlo, Packard y Manning (1986) el estrés laboral refiere a una experiencia emocional desagradable asociada con elementos de temor, ansiedad, irritación, tristeza, dolor y depresión, asociado con efectos disfuncionales y reducción del desempeño.

Otros estudios (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Higgins, Duxbury & Irving, 1992), en trabajadores adultos, casados y con hijos evidencian una correlación entre estrés laboral y un mayor involucramiento en el trabajo. Si los CCO incrementan la carga laboral, también suponen un reto para trabajadores casados o con hijos. Muchas personas además del cargo laboral, se ocupan de la familia, enfrentados a compatibiliza el tiempo y demanda que exige cada uno de ellos (de Arquer, Daza & Nogareda, 1995). El conflicto trabajo-familia refiere a un tipo de conflicto de rol, en que el trabajo limita el cumplir con las expectativas de este con la familia. Otro tipo de conflicto, es respecto del propio descanso. El concepto conflicto trabajo-ocio, refiere a como la carga laboral afecta el quehacer diario de la persona o sus actividades de ocio (Greenhaus & Beutell, 1985). Estos aspectos posibles negativos asociados con CCO, han considerado poco la cultura nacional. Es decir, si Bolino et al. (2010) plantean que las organizaciones pudieran inducir a trabajadores a manifestar CCO, tal vez esto pudiera adoptar otras formas o no estar demasiado presente en organizaciones Latinoamericanas.

Influencias de la cultura nacional y organizacional en los CCO

Pocos autores, han estudiado los CCO considerando la influencia de la cultura nacional en una cultura organizacional (Trice & Beyer, 1993). Las diferencias culturales pudieran afectar incluso la conceptualización misma de los CCO. Farh, Zhong y Organ (2004) estudiaron los CCO en la República de China, estimando otras formas de manifestar CCO más allá de las cinco dimensiones propuestas por Organ (1988) tales como: el personal (e.g., anónima), el grupal (e.g., de contacto con otros), organizacional (e.g., como gobiernos corporativos), y sociedad (e.g., más allá de los límites de la organización). Kar y Tewari (1999) analizaron el impacto de los componentes de la cultura organizacional en India como antecedentes de los CCO y presentaron que los CCO varían en un 48% por factores de cultura organizacional. Por ejemplo, Mohanty y Rath (2012) examinaron el impacto de una determinada cultura organizacional en los CCO, en diversos sectores como el bancario, el tecnológico y el manufacturero.

Hofstede (1980, 1984) propuso una clasificación de la cultura nacional de distintos países, en términos relativos, respecto a cinco dimensiones. Por ejemplo, Chile (Campos, Mobarec, Soto, & Nazel, 2007) se caracteriza por ser una cultura de mayor dimensión distancia al poder, es decir los miembros menos poderosos dentro de las organizaciones aceptan que el poder se distribuya de una forma menos equitativa. Es una sociedad más colectivista, en que las personas se apoyan mutuamente y son más leales entre sí. Sería también una cultura más femenina, o que se preocupa por la calidad de vida y no pretende destacar entre la multitud. Más bien adversa a la incertidumbre o que necesita de un sistema de las reglas o una cultura más estructurada. Y finalmente, menos orientación al largo plazo, o que prefiere mantener las tradiciones y normas más que el cambio social. Este perfil cultural, pudiera influir en cómo el trabajador percibe los CCO (e.g., como extra-rol o no). Por ejemplo, Paine y Organ (2000) realizaron un estudio en el cual postulan que las dimensiones de distancia de poder y de individualismo podrían relacionarse a los niveles de CCO en diversas culturas.

Teniendo presente la posible influencia de los aspectos culturales, el estudio se plantea tres hipótesis de trabajo o basados en la teoría actual sobre efectos negativos asociados con CCO. Si efectivamente los CCO producen una sobrecarga a las tareas propias en el trabajador, se esperaría (1) una asociación positiva entre los CCO en su conjunto y estrés laboral. Si efectivamente los CCO obligan al trabajador a extender su jornada laboral, se esperaría (2) una asociación positiva entre los CCO en su conjunto y el conflicto trabajo-familia. Si manifestar CCO puede implicar en el trabajador menos tiempo para su descanso o la familia, se esperaría también (3) una asociación positiva entre alguna de las dimensiones del CCO y el conflicto de rol o el estrés laboral.

MÉTODO

Participantes

La muestra está conformada por trabajadores chilenos ($N = 133$; 64% hombres; 71% entre 25 y 33 años de edad) pertenecientes a distintos sectores industriales (e.g., banca, manufactura, transporte), y que se desempeñan en diferentes cargos (e.g., operarios, técnicos profesionales, jefaturas). Tal como se puede observar en la Tabla 1 64% trabaja en la Región Metropolitana de Santiago. El 87% vive con otros integrantes de la familia, y el 49% poseen un cargo profesional o de estudios universitarios.

Tabla 1 : Descripción de la muestra

Medida	Total
<i>N</i>	133
Hombres	64%
Región Metropolitana de Santiago	54%
Edad entre 25 a 33 años	71%
Edad entre 34 a 48 años	14%
Edad entre 49 a 65 años	16%
Vive solo	14%
Vive con familiares	87%
Cargos	
Administrativos	15%
Jefaturas	21%
Operativos	11%
Técnico profesionales	49%
Sector Industrial	
Servicios	47%
Banca	5%
Manufactura	8%
Transporte	16%
Otro sector	25%

Procedimiento

Los trabajadores fueron contactados en su lugar de trabajo, e invitados a participar voluntariamente del estudio respondiendo un cuestionario. A los trabajadores se les explicaron los objetivos, las condiciones de participación, y se les entregó un consentimiento informado. Todos los participantes firmaron este consentimiento. La aplicación del cuestionario se realizó en una sola sesión de unos 25 minutos de duración. Alrededor del 0,5% de los trabajadores contactados no se interesó en participar del estudio.

Instrumento

El instrumento consistió en un cuestionario de autoreporte que evaluó las 5 dimensiones de los CCO mediante escalas propuestas por Konovsky y Organ (1996). El estrés laboral fue evaluado mediante escalas de Motowidlo et al. (1986), el conflicto trabajo-familia mediante las escalas de Carlson, Kacmar y Williams (2000), y finalmente el conflicto trabajo-ocio según escalas de Rice, Frone y McFarlin (1992). Todas estas fueron traducidas al español por los autores del estudio. Las escalas finales fueron las siguientes:

Altruismo. Esta escala evalúa la ayuda que por iniciativa propia realiza un trabajador a un compañero de trabajo que se encuentre en dificultades. La escala consta de 3 ítems (e.g. Ayudo a quienes tienen grandes cargas de trabajo, Ayudo a que otros trabajadores sean productivos). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,62.

Cortesía. Esta escala evalúa acciones orientadas a prevenir problemas en el trabajo, tanto con sus colaboradores como sus superiores. La escala consta de 6 ítems (e.g., Considero los efectos que podrían traer mis acciones en los demás, Trato de evitar crear problemas a los demás trabajadores). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,70.

Espíritu deportivo. Esta escala evalúa la capacidad de tolerar inconvenientes en el trabajo, no quejarse al respecto o mantener una actitud positiva. La escala consta de 3 ítems (e.g., Muestro resentimiento ante cualquier cambio de la organización, A menudo encuentro fallas en aquello que la organización está haciendo). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada según el coeficiente alfa de Cronbach en 0,66.

Concienciación. Esta escala evalúa acciones de los trabajadores que van más allá de los requerimientos mínimos y reflejan cómo debería actuar un trabajador ejemplar. La escala consta de 5 ítems (e.g. Mi porcentaje de asistencia está por sobre el promedio de la organización, aviso con anticipación cuando no puedo asistir a mi trabajo). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,57.

Virtud cívica. Esta escala evalúa qué tan buenos ciudadanos son los trabajadores dentro de la empresa o ánimo que tienen los trabajadores de pertenecer a la organización. La escala consta de 4 ítems (e.g., Asisto y participo en reuniones referentes a temas o problemas de la organización, me mantengo informado sobre desarrollos o avances en la organización). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,67.

CCO. Esta escala evalúa los comportamientos de ciudadanía organizacional en su conjunto e incluyendo tres ítems de cada dimensión. La escala consta de 15 ítems (e.g., Ayudo a quienes han faltado a trabajar, Respeto los derechos de los demás trabajadores, Me quejo bastante sobre asuntos poco importantes, Llego puntual a mi lugar de trabajo, Realizo propuestas de mejora respecto a la manera de hacer las cosas). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Nunca* a 5 = *Siempre*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,78.

Estrés Laboral. Esta escala evalúa experiencias laborales desagradables relacionadas con depresión, malestar, tristeza, asociadas a efectos disfuncionales y reducción del desempeño. La escala consta de 5 ítems (e.g., Tengo tantas cosas que hacer, que debo trabajar fuera de mi jornada laboral, Mi trabajo se ve interrumpido por retrasos en otras áreas o departamentos). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,71.

Conflicto Trabajo-Familia. Esta escala evalúa la percepción de no poder cumplir con las demandas o expectativas de la familia. La escala consta de 3 ítems (e.g., Me pierdo actividades familiares debido a la gran cantidad de tiempo necesario para cumplir con las tareas relacionadas con mi trabajo, Mi trabajo me mantiene lejos de mis actividades familiares más de lo que me gustaría). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*. La consistencia interna fue estimada de acuerdo al coeficiente alfa de Cronbach en 0,87.

Conflicto Trabajo-Ocio. Esta escala evalúa la percepción que el trabajo impide disfrutar del tiempo libre. La escala consta de 2 ítems (e.g., Me siento satisfecho con las actividades que realizo en el tiempo libre, el trabajo y mi tiempo libre se interfieren mutuamente). Las alternativas de respuesta iban desde 1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*. Al tener solo 2 ítems no es posible estimar la confiabilidad para la escala.

Plan de análisis

Para contrastar las tres hipótesis propuestas sobre posibles asociaciones positivas entre CCO y algunos efectos negativos en el individuo, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. El que permite analizar la relación entre dos variables a nivel por intervalos. La confiabilidad de las escalas en estudio se estimó mediante el indicador alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). El análisis de los datos se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 24.

RESULTADOS

Los resultados no apoyaron las dos primeras hipótesis sobre asociaciones positivas entre CCO y estrés laboral o conflicto trabajo-familia. Tal como se puede observar en la Tabla 2, los CCO no correlacionan con estrés laboral (-0,34) o con conflicto trabajo-familia (0,41). Los resultados apoyan parcialmente la tercera hipótesis, pues es posible observar una asociación positiva de magnitud medio-baja entre virtud cívica y conflicto trabajo-ocio (e.g., $\rho = 0,217$, $p < .005$).

Tabla 2: *Correlaciones entre las dimensiones en estudio*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Altruismo	1								
Cortesía	,300**	1							
Espíritu deportivo	0,167	,310**	1						
Concienciación	,123	,309**	,211*	1					
Virtud cívica	,192*	,333**	,182*	,189*	1				
Estrés laboral	,012	-,137	-,039	-,032	,058	1			
Conf. trab.– familia	,105	-,033	,022	,041	-0,01	,239**	1		
Conf. trab. – ocio	,057	-,09	,142	,156	,217*	,156	,215*	1	
CCO	,604**	,702**	,613**	,506**	,658**	-,034	,041	,163	1

Nota . * 0,01 ** 0,05

Las correlaciones presentadas en la Tabla 2 apoyan la validez de las medidas evaluadas (e.g., correlaciones entre dimensiones del CCO; $p < .001$, $p < .005$). Esto sería un aporte a los pocos estudios que han evaluado CCO en Chile o Latinoamérica. También se observa una asociación positiva significativa de magnitud medio-baja entre estrés laboral y conflicto trabajo-familia (e.g., $\rho = 0,239$, $p < .001$). Y una asociación una asociación positiva significativa de magnitud medio-baja entre conflicto trabajo-familia y conflicto trabajo-ocio (e.g., $\rho = 0,215$, $p < .005$).

DISCUSIÓN

El estudio exploró tres hipótesis sobre posibles efectos negativos asociados con manifestar CCO, que han sido planteados en la literatura. Diferente a las expectativas teóricas, los resultados no apoyan asociaciones entre CCO y efectos negativos como estrés laboral, conflicto trabajo-familia. Los resultados si apoyan una asociación positiva entre virtud cívica y conflicto trabajo-ocio. Estos hallazgos, contribuyen a entender mejor los posibles efectos negativos sugeridos por diferentes autores en un contexto cultural diferente. Resultados pudieran estar influidos por la cultura de Chile (i.e., similar Latinoamérica), respecto de entender o percibir los CCO como actividades extra rol o como parte de las labores del trabajo.

Según Meshksar (2012) los países con altos niveles de masculinidad (Hoftsedde, 1980) se caracterizan por mayor nivel de estrés, pues son culturas que se caracterizan por buscar el reconocimiento en el trabajo. Chile califica en esta dimensión como un país femenino. Bjerke y Al-Meer (1993) afirmaron que los países femeninos enfatizan las relaciones amistosas y se preocupan de los demás, lo que ayuda a reducir los niveles de estrés. Esto podría influir en que los CCO no sean considerados quizás como conductas extra-rol, o no influyan de manera adicional en el estrés laboral diario. Chile es calificado también como un país colectivista, lo que pudiera traducirse en apoyo a otros colegas o la organización de manera más natural. Incluso, la familia podría entender mejor la necesidad de destinar tiempo a apoyar a un colega o la organización (i.e., hipótesis 2).

Tal como planteaba en parte la hipótesis tres, los resultados apoyan una asociación positiva con aspectos negativos en alguna de las dimensiones de los CCO. Virtud cívica correlaciona positivamente con el conflicto trabajo-ocio. Aunque este hallazgo debe ser tomado con precaución, pues, aunque los ítemes fueron obtenidos de estudios anteriores (Rice, Frone y McFarlin, 1992) la escala cuenta con solo 2 ítemes y no es posible estimar su confiabilidad.

Algunas limitaciones del estudio se asocian con la composición de la muestra. El 70,7% está distribuido entre los 25 y 33 años, muchos de los cuales viven con sus familias originales. Una muestra sesgada a personas más bien jóvenes, puede tener otras implicancias respecto de conductas de apoyo. Por ejemplo, Wagner et al. (2000) mencionan que los jóvenes presentan mayor nivel de altruismo o sobrestimando esta dimensión de los CCO.

Futuros estudios debieran acceder a muestras más amplias para evaluar los posibles efectos negativos de los CCO. Se requiere sugiere también de mayor avance teórico sobre cómo la cultura nacional pudiera influir sobre los CCO. Si Bolino et al (2010) identificó efectos negativos en empresas que presionaba a sus trabajadores a realizar CCO, habría que estimar en qué grado esto ocurre en otras regiones del mundo. Futuros estudios debieran también, abordar las relaciones dinámicas de los CCO sobre posibles efectos adversos o en tiempo real, por posible pérdida de variabilidad diaria en estas asociaciones. Según Ilies et al. (2007), gran parte de la varianza total de las percepciones de conflicto trabajo familia, son explicada por las variaciones diarias dentro de los trabajadores. En este sentido, para tener datos más completos se requiere evaluar estas variables con continuidad en el tiempo.

Referencias

- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences. *International Journal of Business and Social Research*, 2(4), 196-210.
- Bjerke, B., & Al-Meer, A. (1993). Culture' s Consequences: Management in Saudi Arabia. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(2), 30-35.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *The Academy of Management Review*, 24(1), 82–98.
- Bolino, M. C & Turnley, W. H (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: what's a "good soldier" to do? *Journal of organizational behavior*, 31(6), 835-855.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Niehoff, B. P. (2004) The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14 (2), 229-246.
- Campos, P. H., Mobarec, E. M., Soto, S. O., & Nazel, P. F. (2007). La cultura nacional y su impacto en los negocios: El caso chileno. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 57-67.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cooper, C. L. & Barling, J. (2008). *The Sage handbook of organizational behavior*. Sage Publication Ltd.
- De Arquer, M. I., Daza, F. I., & Nogareda, C. (1995). *Ambigüedad y conflicto de rol*. (Nota técnica de prevención de España N°388). Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Finkelstein, M.A., & Brannick (2007). Applying theories of institutional helping of informal volunteering: Motives, role identity, and prosocial personality. *Social Behavior and Personality*, 35, 101-114.

- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–75.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S. & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and effect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1368-1379.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Kar, D., & Tewari, H. (1999). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(4), 421-433.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70–80.
- Mohanty, J. & Rath N. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business research*, Vol 6, 65-76.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- Motowidlo, S. J., Packard, & J, S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology* , 77, 618-629.
- Omar, A. (2013). *Comportamientos de ciudadanía organizacional*. Cuarto congreso internacional de investigación de la Facultad de psicología de la Universidad Nacional de la Plata, 154-162.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994) Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. En *Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 11)* (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Van der Meer, B. J. (2010). *Organizational citizenship behavior and employee well-being: The relationship between OCB and job stress, work-family conflict, negative affect and burnout*. (Tesis de maestría, University of Amsterdam, Alemania). Recuperado de <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=173953>.
- Wagner, S., & Rush, M. (2000) Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age. *The Journal of Social Psychology*, 140, 379-91.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.