

# **Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo**

**Antonio Ares Parra, Francisco Gómez Gómez**

Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid

## **1 Conductas de Ciudadanía Organizacional**

Las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo (y también del rol), que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la Organización. Este tipo de conductas son críticas para la eficacia de las organizaciones, ya que éstas son incapaces de anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos. Este tipo de conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día.

Las conductas de ciudadanía organizacional se caracterizan por su discrecionalidad. Las personas las realizan porque quieren; no forma parte de sus obligaciones, no son un requerimiento forzoso del puesto de trabajo ni del rol que deben asumir. No están reconocidas por el sistema de recompensas formal, lo que hace que sean menos visibles para el conjunto de la Organización. Sin embargo, contribuyen de forma notoria, a través del tiempo y a través de las personas, a la eficacia de la organización.

Se consideran conductas pro-rol o facilitadoras de su funcionalidad. Entre ellas se habla de altruismo (conductas espontáneas que tienen la intención de ayudar a otros), virtud cívica (implicarse con responsabilidad en la vida de la Organización), cortesía (informar con delicadeza para que los otros no se sientan desubicados), deportividad (tolerar circunstancias adversas sin quejarse) y concienciación (responsabilidad en cumplir las normas y realizar sus obligaciones).

Por el contrario se consideran conductas anti-rol, porque dificultan su desempeño, las de cumplimiento estricto (cumplir la normativa de manera rígida para dificultar el buen funcionamiento), remoloneo/negligencia (hacer las tareas lentamente, con desgana), “robo” (usar

los bienes colectivos como bienes personales), acoso/amenazas a otras personas y causar daños materiales.

Para conocer el fundamento de las conductas de ciudadanía organizacional y fomentar su aparición se han estudiado tanto variables de personalidad como situacionales y la evidencia está a favor de la hipótesis situacional. Los resultados muestran que las actitudes laborales se presentan como robustos predictores de la CCO. La relación entre intercambio con el líder y CCO tiene un fuerte apoyo en los resultados de la investigación. Existe amplia evidencia acerca de la relación entre percepciones de justicia organizacional y CCO.

Las CCO son relevantes para la gestión de personas ya que pone de manifiesto las consecuencias que tiene, tanto para el individuo (promociones, evaluación del desempeño) como para la organización (eficacia). La evidencia disponible apoya claramente la asunción básica de que la CCO contribuye a la eficacia organizacional, aunque la evidencia es mayor para algunas formas de CCO (conducta de ayuda) que para otras (deportividad y virtud cívica).

El entorno altamente competitivo y dinámico en el que se mueven las organizaciones hoy en día, necesita de una fuerza laboral muy implicada. La CCO se dará en gran medida en función de las relaciones de intercambio que el empleado mantiene con la organización, y especialmente con el líder formal, de las percepciones de justicia del empleado acerca de la organización (principalmente la justicia de procedimientos) y del grado de satisfacción que deriva de su trabajo.

La asignación de tareas interesantes, el compartir información valiosa, el tener en cuenta la opinión de los colaboradores a la hora de tomar decisiones, la confianza en esos colaboradores, el tratarles con respeto, la asignación de responsabilidad y de autonomía en el trabajo, la orientación de carrera de ese empleado o la posibilidad de hablar favorablemente de un colaborador a otros miembros de mayor nivel jerárquico.

## **2 Conductas de Confianza**

La gestión del conocimiento se convierte en algo crítico para entender la prosperidad de las organizaciones, por lo que la confianza resulta una exigencia.

En los ambientes dinámicos en que ahora se mueven las organizaciones es necesario generar innovaciones que sólo son posibles con las aportaciones de sus miembros y con conocimientos que muchas veces son tácitos o implícitos.

Debido al nivel de complejidad es imprescindible la comunicación y la transmisión de ideas. La confianza posee dos componentes:

1) Expectativas positivas acerca de las intenciones o comportamientos de la otra parte (INTERDEPENDENCIA)

2) Intención de aceptar cierto grado de vulnerabilidad en la relación con la otra parte (RIESGO)

La confianza no se refiere a una conducta (por ejemplo: cooperación) o a una elección (tomar riesgos o no).

#### TIPOS DE CONFIANZA

- CONFIANZA INSTRUMENTAL:

Se concibe a partir del cálculo que realizan las personas acerca de las ventajas y los inconvenientes de confiar en la otra parte.

Dependerá del grado en que considere que tiene buenas razones para confiar y esperar que la decisión se traduzca en resultados positivos.

La persona establece intercambios con la esperanza de ser adecuadamente recompensada. Si se produce reciprocidad, la confianza se mantiene y se fortalece. Si no, se deteriora. El dilema entre la necesidad de control y la necesidad de confianza siempre está presente en las organizaciones (la reciprocidad no está asegurada).

La comunicación y el conocimiento sobre la capacidad, integridad y benevolencia entre las partes son cruciales para explicar la confianza mutua.

- CONFIANZA SOCIOEMOCIONAL:

Pone un énfasis mucho mayor en las bases sociales y emocionales de la confianza. En esos procesos juega un papel fundamental la identificación del individuo con los valores del grupo y/o de la organización.

Nuestra decisión de confiar en otro no se basa sólo en un análisis racional sino en la interacción con la otra persona y la experimentación de emociones.

Son respuestas afectivas automáticas difíciles de anticipar y controlar. Las personas nos causan agrado o desagrado sin existir ningún motivo racional para ello. Una emoción positiva al interactuar con otra persona aumenta la confianza en ella.

Cuando dos personas interactúan muchas veces es más probable que se desarrollen niveles de confianza que van más allá de los motivos egocéntricos.

- CONFIANZA COLECTIVA

El tamaño y la complejidad de las organizaciones hacen que sea imposible basar siempre la confianza en un conocimiento mutuo.

Las personas son capaces de confiar entre sí aunque no se conozcan directamente, siempre que como colectivo compartan normas, significados y valores y atribuyan legitimidad a la autoridad organizacional.

La persona se identificará en mayor medida con los valores de su grupo cuando salga bien parado al compararse con otros grupos.

Permite al individuo aumentar su autoestima, establecer lazos socioemocionales y conseguir recursos tangibles. Se debe generar confianza en todo el proceso de la relación interpersonal.

Al inicio de la relación hay que tener en cuenta tres tipos de factores:

- las diferencias entre las personas
- las primeras informaciones

-las normas y estructuras empresariales

En esta fase de inicio predomina la confianza instrumental: se inicia la cooperación con expectativas de reciprocidad.

Para profundizar en la relación, se necesita tiempo para que se vaya produciendo el conocimiento mutuo.

A través de las interacciones con otros miembros de la organización, de los resultados del trabajo, de las comunicaciones formales de la empresa, de los símbolos y valores que predominan y de otros elementos de información, la persona llega a conocer con mayor nivel de detalle qué normas y valores son las que imperan y qué es lo que se espera de ella.

Tal como se van identificando entre sí se incorporan la lealtad y los compromisos entre las partes.

La organización no sólo es un contexto donde las distintas partes van a intentar satisfacer sus intereses, sino también es un lugar donde la persona puede sentirse parte de un proyecto o colectivo con el que se identifica.

La pertenencia a un colectivo le va a proporcionar experiencias e información sobre sí mismo que pueden aumentar su autoestima.

## LA EROSIÓN DE LA CONFIANZA

Los acontecimientos que suponen una erosión de la confianza son más visibles que los que fomentan la confianza. Las personas atribuyen más credibilidad a las noticias que erosionan la confianza que a aquellas que la fomentan.

La confianza basada en la identificación con el colectivo está basada en beneficios socioemocionales (por ejemplo: satisfacción por la pertenencia a una organización, autoestima), por lo que la justicia en los procedimientos juega un papel crítico.

## CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA

Las organizaciones se suelen mover en el dilema entre la confianza y el control. El énfasis en el control permite evaluar el grado en que la otra parte cumple con lo acordado y, por lo tanto, evitar el oportunismo. Sin embargo, dificulta muchos de los objetivos que se consiguen con relaciones de mayor confianza (por ejemplo: cooperación espontánea).

Entre esos objetivos cabría destacar el aumento de la cooperación y la mejora del trabajo en equipo.

## IMPLICACIONES DE LA CONFIANZA

- Es necesario fomentar una confianza que mitigue los límites entre grupos, que aumente la colaboración entre ellos y que haga de la organización en su conjunto el referente con el que se identifican los individuos y grupos.
- La confianza «hacia abajo» ha de permitir la consecución de resultados sin un control exhaustivo de los colaboradores.
- La confianza en los superiores aumenta la aceptación voluntaria de las normas y de los objetivos, así como el compromiso con la organización.
- La tecnología puede provocar efectos inesperados sobre la confianza de los miembros de la organización.
- Se debe controlar el exceso de confianza.

## **3 Construcción de Equipos de Trabajo**

Las conductas pro-rol y de confianza se fomentan cuando las personas comprenden la interdependencia entre ellos. Esta dependencia mutua requiere

- **COMPRENDER** (para ser comprendido)

- DAR (para recibir)
  
- GANAR TODOS (para ganar yo)
  
- CONFIAR (para ser confiable)
  
- AMAR (para ser amable)

La confianza es un descubrimiento (des-cubrir al otro, quitarle aspectos superficiales para profundizar en la relación) que debe provocar una admiración (ad-mirar), una nueva forma de observar al otro, de percibirle. Además debemos darle reconocimiento (re-conocer), hacerle saber que le tenemos en cuenta, que no pasa desapercibido, que no es transparente sino que existe para nosotros. Ese conocimiento generará aceptación y comprensión ante las dificultades y defectos que manifieste. Sentiremos compasión porque le vemos con-pasión, con interés.

El trabajo en equipo en las Organizaciones sirve para implicar a las personas y flexibilizar la aplicación de las normas. Manifestamos nuestra capacidad de cooperar tratando de entender que la planificación es necesaria pero no impide la flexibilidad a la hora de llevar a cabo la tarea y que debemos apostar por la innovación sin despreciar el valor nuestro modo de actuar conocido. Proponemos mejoras aceptando las decisiones que se toman, estemos o no de acuerdo con ellas.

El proceso de cooperación consiste en ser proactivos, anticipándose a las necesidades del otro, proponiéndole diferentes opciones para darle posibilidades de que acepte nuestras propuestas y comprometerse en los acuerdos que se adopten.

Debemos asegurarnos de alcanzar los logros y constatar que los hemos alcanzado para, luego, difundir al resto de la organización los resultados conseguidos y procurando transferir las mejores prácticas a otros equipos de la Organización.

La cooperación en los equipos de trabajo se consigue cuando las personas saben que para ellos será positivo y no un sacrificio, que saldrán ganando, que se lo reconocerán, que conseguirá ayudar a otros sin perjudicarse, que le servirá para restituir algún favor anterior y que, además, se sentirá bien haciéndolo.

La confianza (con-fianza) se desarrolla cuando depositamos una fianza previa basada en nuestra experiencia de que la persona es confiable (con-fía) y que por eso nos fiamos de ella.

La cooperación se refuerza registrando las conductas de cooperación que han provocado consecuencias positivas. Es bueno conocer lo conseguido para que sirva de modelo a difundir al resto de la Organización y así obtener reconocimiento y recompensas.

## **Bibliografía**

1. ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En BERKOVITZ, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, 267-299). New York. Academic Press.
2. ALCOVER, C. M<sup>a</sup>. y GIL, F. (1999). Influencias de nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 177-202.
3. BATSON, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. En D.T. GILBERT, S.T. FISKE y G. LINDZEY (Eds.), *The handbook of social psychology*, pp. 282-316. Boston, MA: McGraw-Hill.
4. BIGLEY, G.A. y PEARCE, J.L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405-421.
5. BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
6. BLUMBERG, B.F. (2001). Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*, 22, 825-852.
7. BUUNK, B.P. y SCHAUFELI, W.B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European Review of Social Psychology*, 10, 259-291.

8. COSTA, A.C., ROE, R.A. y TAILLIEU, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225-244.
9. DELUGA, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1652-1669.
10. DIPIAZZA, S.A. y ECCLES R.G. (2002). *Recuperar la confianza. El futuro de la información corporativa*. Financial Times-Prentice Hall.
11. FAHR, J.; PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
12. GRACIA LERÍN, F. J. (2001). La conducta de ciudadanía organizacional: mejorando la eficacia de las empresas del nuevo siglo. *Revista de Estudios Financieros*. nº 221-222 pp. 181-228. (Primer premio Estudios Financieros 2001 en la modalidad de Recursos Humanos).
13. GRACIA, F.J.; MARTÍNEZ-TUR, V. y PEIRÓ, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló y A. Ovejero (coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*, pp. 165-201.
14. ISEN, A.M. (1993). Positive affect and decision making. En M. Lewis y M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotion*, pp. 261-267. New York: Guilford.
15. JEHN, K.A. y MANNIX, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
16. KONOVSKY, M.A. y ORGAN, D.M. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

17. LAM, S.S.K.; HUI, C. y LAW, K.S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
18. MARTÍNEZ TUR, V. A. (2003). La confianza en las organizaciones: retos para la gestión de recursos humanos. *Revista de Estudios Financieros*. nº 245-246 pp. 159-202. (Primer premio Estudios Financieros 2003 en la modalidad de Recursos Humanos).
19. MIDILI, A.R. Y PENNER, L.A. (1995). Dispositional and environmental influences on organizational citizenship behavior. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, New York.
20. MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L. y NIEHOFF, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
21. NOOTEBOOM, B. (2000). Institutions and forms of co-ordination in innovation systems. *Organization Studies*, 21, 915-939.
22. ORDÓÑEZ, M. (1997). *La nueva gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestión 2000.
23. ORGAN, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Health.
24. ORGAN, D.W. y PAYNE, J.B. (1999). A new kind of performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent contributions to the study of Organizational Citizenship Behavior. En C.L. COOPER Y I.T. ROBERTSON (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 337-368.
25. POND, S.B., NACOSTE, R.W., MOHR, M.F. y RODRÍGUEZ, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior. Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1527-1544.

26. ROUSSEAU, D.M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
27. RUSHTON, J.P. (1980). *Altruism, socialization and society*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
28. SETTOON, R.P.; BENNETT, N. y LIDEN, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
29. SHEPPARD, B.H. y SHERMAN, D.M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
30. TANSKY, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-208.
31. TYLER, T.R. y KRAMER, R.M. (1996). Whither trust? En T.R. TYLER y R.M. KRAMER (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 1-15). Thousand Oaks, California: Sage.
32. ULRICH, D.; LOSEY, M.R. y LAKE, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
33. VAN DYNE, L. Y LE PINE, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
34. WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A. y WENER, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
35. WRIGHT, C. (1996). *An examination of the influence of mood, procedural justice and prosocial personality on organizational citizenship behavior*. Unpublished dissertation, University of South Florida, Tampa.