

Revisión del estado del arte del constructo Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) y propuesta de conceptualización

Matías A. Kohan¹

makohan21@ucema.edu.ar

Fecha de recepción: 12 de agosto de 2025

Fecha de aceptación: 4 de septiembre de 2025

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/1wntcbrjv>

Resumen

El presente trabajo consistió en una revisión bibliográfica sobre el estado del arte y aplicaciones en escritos e investigaciones de los últimos diez años del constructo Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, en idiomas español e inglés. Con este fin, se realizó un recorrido por las definiciones de dicho concepto. Se exploraron también los modelos conceptuales e instrumentos de medición asociados al mismo.

Finalmente, se analizaron similitudes y diferencias entre los modelos, brindando una conclusión integradora que dio cuenta del estado actual del fenómeno investigado, y proponiendo a su vez una nueva conceptualización, del mismo.

Para cumplir estos objetivos, se realizó un estudio documental, transversal, retrospectivo, y de abordaje cualitativo. Se trabajó con un corpus bibliográfico como fuente.

Palabras Clave: Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, Conducta Prosocial, Compromiso, Organizaciones



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The present work consisted of a bibliographic review on the state-of-the-art and applications in writings and research of the last ten years of the construct Organizational Citizenship Behavior, in Spanish and English languages. To this end, a review was made of the definitions of the concept. The conceptual models and measurement instruments associated with the construct were also explored.

Finally, similarities and differences between the models were analyzed, providing an integrative conclusion that accounts for the current state of the investigated phenomenon, and at the same time a new conceptualization was proposed.

To meet these objectives, a documentary, cross-sectional, retrospective study with a qualitative approach was carried out. The work was carried out with a bibliographic corpus as a source.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Prosocial Behavior, Engagement, Organizations.

Resumo

O presente trabalho consistiu em uma revisão bibliográfica sobre o estado da arte e as aplicações, em escritos e pesquisas dos últimos dez anos, do constructo Comportamento de Cidadania Organizacional, nos idiomas espanhol e inglês. Com esse objetivo, realizou-se um percurso pelas definições desse conceito. Também foram explorados os modelos conceituais e os instrumentos de medição a ele associados.

Por fim, analisaram-se semelhanças e diferenças entre os modelos, oferecendo uma conclusão integradora que refletiu o estado atual do fenômeno investigado e propôs, ao mesmo tempo, uma nova conceituação do mesmo.

Para alcançar esses objetivos, foi realizado um estudo documental, transversal, retrospectivo e de abordagem qualitativa. Trabalhou-se com um corpus bibliográfico como fonte.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional, Comportamento Pró-Social, Comprometimento, Organizações

Introducción

En los últimos años se viene utilizando cada vez más el concepto de “Comportamiento de Ciudadanía Organizacional” o CCO (en su acepción original: *Organizational Citizenship Behavior* [OCB]). Según Organ (1988), quien lo caracterizó formalmente por primera vez, el concepto refiere a un comportamiento individual (organizacional) discrecional, que no está explícitamente reconocido por el sistema de compensación formal y que promueve el buen funcionamiento de la organización. El mismo autor detalla en trabajos más recientes algunas de las actitudes que ponen de manifiesto esta conducta, como ser la colaboración, la puntualidad y la adherencia a las normas (Organ, 2018).

En cuanto a su relevancia, el CCO se considera, desde una perspectiva psicosociológica, como una serie de conductas y actitudes proactivas muy relevantes tanto para el estudio del individuo como para el análisis de su vínculo con la organización, aspectos que se desprenden de la definición original de Organ (1988).

Fenómenos sociopolíticos y cambios globales de las últimas décadas dieron lugar a nuevas formas de operar en el entorno organizacional, generando así dilemas acerca del rol del individuo en relación con las organizaciones, entendidas como comunidades en el ámbito laboral (Hernández Sánchez et al., 2017). Dicho rol puede considerarse, desde el extremo en el cual se define metafóricamente a la organización como una “prisión psíquica” (Morgan, 1996), pasando por diversos matices hasta llegar al colaborador que, *motu proprio*, agrega en su tarea un valor adicional. Este no es explícitamente solicitado y puede terminar impactando positivamente en la retención de clientes y rotación del staff, entre otras ventajas (Hemakumara, 2020).

Desde una perspectiva aún más abarcadora, dentro del marco general de la disciplina de Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2009) contempla al CCO como una de las variables dependientes (entre otras como satisfacción laboral y compromiso) que reciben influencia de las variables independientes individuales, grupales y organizacionales.

Por otro lado, desde la perspectiva netamente organizacional o más bien corporativa, el CCO facilita el funcionamiento de la organización (Massoud et al., 2020) y se convierte en predictor de la *performance* organizacional (Yaakobi y Weisberg, 2020). En una industria global cada vez más dominada por empresas de servicios, Ivancevich et

al. (2011) destacan que es muy relevante esperar que los colaboradores recorran la “milla extra” para satisfacer a los clientes. Esto le da mayor dimensión al impacto sobre la efectividad organizacional que genera el constructo, que se traduce a su vez en la mejora de indicadores como satisfacción del cliente y productividad.

Todo lo mencionado da cuenta de la relevancia académica y de la importancia práctica a nivel organizacional del tema en cuestión, tanto para el colaborador como individuo como para la organización.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar algunas de las aplicaciones del concepto de Comportamiento Ciudadano Organizacional y los términos relacionados en las investigaciones realizadas durante los últimos diez años en español e inglés. Asimismo, se propone identificar las definiciones sobre Comportamiento Ciudadano Organizacional mencionadas en dichas investigaciones, así como los instrumentos de medición y modelos teóricos asociados. Finalmente, se busca proponer una nueva conceptualización del constructo basada en el análisis bibliográfico.

En cuanto a la Metodología, se trata de un estudio documental, con base en una revisión bibliográfica del estado del arte del constructo en cuestión en artículos publicados en los últimos diez años (2014-2024). El estudio fue transversal, retrospectivo y de abordaje cualitativo. Se trabajó con un corpus bibliográfico como fuente.

El artículo está estructurado en cuatro secciones que giran alrededor del constructo del CCO. La primera de ellas trata sobre la historia y antecedentes conceptuales. La segunda, sobre las definiciones comúnmente aceptadas en la academia. La tercera sección indaga acerca de los modelos de abordaje y medición, mientras que la sección final ofrece una nueva conceptualización del CCO basada en lo relevado y analizado en los anteriores apartados.

Dado que el CCO es un campo de estudio relativamente novedoso (su desarrollo formal en la academia lleva menos de cincuenta años) y con escasa bibliografía en idioma español en relación con lo publicado en inglés, se procede aquí a realizar una revisión bibliográfica de material científico-académico en ambos idiomas, tomando como referencia publicaciones de los últimos diez años.

Se espera que este trabajo contribuya a ampliar el marco conceptual en idioma español de la temática, a la vez que presentar una definición actualizada del constructo,

con la firme convicción de que todo aporte a la investigación de la relación individuo-organización será altamente fructífero para ambos sujetos de estudio.

Desarrollo

Historia y Antecedentes del CCO

Smith et al. (1983) ensayan una primera definición del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) explorando el conjunto de actos de cooperación, ayuda, sugerencias, buena voluntad, altruismo, entre otras instancias, de los que depende a diario una fábrica u oficina. No obstante, estos autores no fueron más allá de este análisis.

El profesor Dennis Organ (1988) es el principal exponente en la temática del CCO. Ha consolidado conceptos previos relacionados para dar con una definición que es la base conceptual comúnmente aceptada para el constructo. De esta forma, define al CCO como el “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization” [comportamiento individual que es discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas y que a nivel agregado promueve el efectivo funcionamiento de la organización] (p. 4).

Este autor, en el mismo trabajo citado, utilizando la metáfora militar que alude al autosacrificio, caracteriza como “buen soldado” a quien ostenta este tipo de conductas en el ámbito de la organización. El buen soldado sería, entonces, quien demuestra cumplimiento más allá de las expectativas y está predispuesto a cooperar con otros colaboradores (Torres-Carballo et al., 2018).

Adicionalmente, Vigoda-Gadot (2006) establece una diferenciación entre el comportamiento altruista, enfocado en la ayuda a personas específicas cuando la situación lo amerita, y el cumplimiento normativo (*compliance*), que es un factor definido por un tipo de conciencia más impersonal. Esto, justamente, implica también al concepto de “síndrome del buen soldado” en el sentido de hacer las cosas correctas, pero por el bien general del sistema en sí, en lugar de por personas específicas.

La conceptualización del CCO descripta tiene tres partes clave a destacar: en primer lugar, el comportamiento es discrecional, es decir que es voluntario y no está atado a los requisitos formales del rol. En segundo lugar, el comportamiento va más allá de lo formalmente esperado y

compensado. Y, finalmente, el comportamiento contribuye de manera positiva a la eficiencia de la organización. En este sentido, desde la evidencia empírica se encuentra correlación con importantes resultados e indicadores organizacionales, como ser cantidad y calidad de productividad grupal, desempeño de equipos de venta, satisfacción del cliente y rentabilidad, entre otros (Organ et al., 2006).

Dentro de la exploración histórica de concepciones relacionadas al constructo, se encuentran algunos antecedentes de importancia. Uno de ellos está en la obra de Barnard (1938) quien, de manera precursora, hace su aporte desde el foco en la psicología del individuo en las organizaciones, entendidas las mismas en su concepción de sistemas cooperativos (que integran bajo un propósito común las contribuciones de sus miembros y en los cuales se hallan presentes e interrelacionados elementos físicos, biológicos, individuales y sociales). En este sentido, el individuo coopera mediante modos informales que no son parte de la estructura formal burocrática de la organización. El autor desarrolla sobre la voluntad o propensión a cooperar (*willingness to cooperate*) de los individuos, cuestión que se presupone importante para la coordinación de actividades en la gestión. Esta predisposición, además, varía en los atributos de intensidad y en constancia dependiendo de cada persona. A su vez, al intentar la organización canalizar y regular este factor, genera el mantenimiento de la cohesión en la estructura formal.

Continuando la línea histórica, también es preciso mencionar como antecedente del constructo a la Teoría del Intercambio Social (*Social Exchange Theory* [SET]). La misma tiene raíces en la sociología y la psicología social y fue principalmente desarrollada por Thibaut y Kelley (1959), quienes postulan las relaciones sociales en base a un intercambio basado en la equidad. Es decir, que los individuos se relacionan en base a la percepción de un equilibrio adecuado entre los beneficios que obtendrán y los costos que asumirán en un intercambio social.

Algo más adelante en el tiempo, Katz (1964) expone sobre una serie de comportamientos relacionados a la motivación y compromiso laboral que van más allá del rol formal, entre ellos la cooperación espontánea y el aporte de ideas constructivas.

Otro concepto relacionado al CCO es el de comportamiento prosocial (*prosocial behaviour*) que consiste en actos de naturaleza positiva como ayudar, compartir, donar, entre otros (Brief y Motowidlo, 1986). Así, Newstrom (2011) menciona que el hecho de

presentarse como voluntario para realizar tareas adicionales es claramente una de las manifestaciones del CCO o (como también es conocido el concepto por algunos autores) conducta prosocial. Aunque aquí, a fines de clarificar, Organ (1990) realiza una distinción entre ambos conceptos, haciendo notar que el comportamiento prosocial es más inclusivo o abarcador que el CCO, siendo que este último se restringe, básicamente, a conductas extra-rol que apuntan a promover la efectividad organizacional. Si bien hay mucho terreno en común entre ambos constructos, también hay diferencias. Muchos de los comportamientos englobados en CCO califican como prosociales, pero la inversa no siempre es así. Organ et al. (2006) definen, más específicamente, a la conducta prosocial como aquella que es dirigida espontáneamente para beneficio de otra persona, sin esperar ningún tipo de recompensa. El estado de ánimo (manifestado en el humor) y el ejemplo de otras conductas a nuestro alrededor son ambos impulsores de la conducta prosocial.

Atendiendo a los cambios y transformaciones en la dinámica organizacional y en el mundo laboral, Organ (1997) revisa y actualiza su propia definición original de CCO una década después de haberla postulado haciendo énfasis en el tercer aspecto, el cual promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Entonces, se amplía este término definiendo al CCO como la *performance* que da soporte al ambiente social y psicológico en donde el rendimiento de las tareas se lleva a cabo. Aunque el autor aclara que esta definición es solo un punto de partida para seguir revisando el constructo.

En cuanto a los determinantes de las conductas de ciudadanía, estos comprenden un conjunto de variables individuales, sociales y organizacionales. Es decir que, más allá de la actitud y propensión psicológica de la persona, la organización en sí, en términos de cultura y liderazgo, tiene gran relevancia para la facilitación, promoción y refuerzo de estas conductas (Griffin et al., 2017).

Respecto a las variables a operacionalizar en la medición del concepto, si bien existe un cierto consenso en definir al CCO como un constructo multidimensional, no lo hay respecto a cuáles son esas dimensiones (Podsakoff et al., 2000). Smith et al. (1983), en los inicios de la investigación formal sobre el constructo, proponen originalmente dos dimensiones: Altruismo y Cumplimiento Generalizado.

Organ (1988) desarrolla en su obra el llamado “modelo de los cinco factores” (*five-factor model*), que son las dimensiones en las cuales descompone el constructo, a

finés de poder operacionalizarlo de manera empírica. Estas son: “Altruismo” (el individuo demuestra preocupación por el bienestar de otros, y colabora sin esperar nada a cambio), “Cortesía” (comportamiento amable con el resto de colaboradores, que facilita evitar conflictos laborales), “Virtud Cívica” (comprende hábitos que ayudan a adaptarse a los cambios en el entorno laboral, y responde a cómo el colaborador representa a la organización), “Escrupulosidad” (implica el cuidado con las normas y regulaciones de la organización, y demostrar autocontrol y disciplina), y “Espíritu Deportivo” (comportamiento y actitud con la que el empleado no pierde tiempo en quejas o reclamos sobre inconvenientes laborales menores; también tiene que ver con poder lidiar constructivamente con situaciones inesperadas o negativas).

Adicionalmente, este es el modelo que se utilizó de manera primigenia para el instrumento de medición básico de las variables, tanto a nivel científico como a nivel de aplicación práctica en organizaciones. De la misma manera, es el modelo que, con sucesivas adaptaciones y actualizaciones, se constituyó como la base de los instrumentos más contemporáneos utilizados para la medición del constructo.

En sintonía con lo anterior, y más adelante en el tiempo, Organ et al. (2006) detallan sobre algunos elementos que permiten la determinación y cuantificación del concepto en entornos organizacionales, a fines de determinar la contribución real a la efectividad organizacional. En dicha obra, los autores agregan, por ejemplo, la dimensión de “Cumplimiento” (*compliance*), dentro de la cual ubican la conducta de cumplir con la asistencia al lugar de trabajo. Lo que se busca destacar es que una menor tasa de ausentismo, indudablemente, traerá como resultado mayor productividad y menores costos. Si bien la asistencia diaria al empleo es parte básica de los requisitos formales del rol, los autores traen como ejemplo el caso de una tormenta nocturna de nieve que complica la circulación y el tráfico. El CCO se podría notar en el caso de que el colaborador arbitre los medios para llegar a su trabajo en horario (por ej., saliendo de su hogar más temprano), en oposición al colaborador que directamente no asiste a trabajar dando como explicación el problema con la nieve (que realmente es un justificativo válido).

Comentan por añadidura Organ et al. (2006) sobre la dificultad metodológica en la elaboración de escalas y cuestionarios en los instrumentos de medición del CCO. Esto

debido a cómo perciben, tanto el individuo como la organización, cada comportamiento, en el sentido de si forma o no parte de los requisitos formales del rol, o si configuran realmente una conducta voluntaria, discrecional y positiva. Todo esto viene a cuenta de que existen determinadas conductas que pueden provenir de los colaboradores al sentirse moralmente obligados a realizarlas. Detallan, además, como otro de los aspectos para tener en cuenta en las mediciones, que a medida que el rol asciende en la escala jerárquica, más subjetivo y variable es el espectro de conductas que se esperan. Esto genera problemas de interpretación y, como resultado, las investigaciones revelan que se encuentra una mayor claridad dimensional en estudios con empleados de menor nivel jerárquico. De hecho, la enorme mayoría de los estudios se realizaron con empleados de bajo nivel jerárquico (en industrias de manufacturas, comercio y salud principalmente) que tienen un horario laboral fijo.

Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: definiciones

Si bien el concepto de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) es relativamente nuevo desde el análisis en el campo académico y organizacional, no deja de ser en cualquier caso la representación de una vieja conducta humana de acción voluntaria y ayuda mutua, sin solicitudes de recompensa formal a cambio (Mas Tejada, 2018). Así, el CCO se relaciona con las conductas de las personas que voluntariamente realizan contribuciones a la organización más allá de las tareas de su rol (Uzun, 2018). Esto se refuerza con la investigación de Fathkhurrahman et al. (2024) quienes demuestran empíricamente que la compensación, o bien el tamaño de la compensación, no tiene influencia en el CCO, concluyendo de esta forma la inexistencia de una relación significativa entre ambas variables, fortaleciendo así la definición original del concepto.

Es de destacar uno de los aportes iniciales al constructo, que es el de Van Dyne et al. (1994), quienes expanden la conceptualización del CCO agregando elementos de la filosofía política. En esta disciplina, se analiza la relación entre los ciudadanos con el gobierno, estando presentes los elementos de respeto, lealtad y participación desde el ciudadano hacia la estructura gubernamental. Esta relación, a su vez, se caracteriza por ser una "relación pactada" (*covenantal relationship*) de mutuo compromiso, confianza y valores. De este modo, se propone un modelo que relaciona una serie de variables

personales, situacionales y posicionales que, a través de esta relación pactada de doble vía como mediador, generan efectos sobre el CCO.

Vera Salas y Gálvez Izquieta (2016) deconstruyen la definición original de Organ. Definen la discrecionalidad como un comportamiento que no es formalmente exigido por la organización, es decir, es una opción personal o extra-rol. Asimismo, son conductas que no son directa o formalmente recompensadas. Y, finalmente, como tercera característica, se considera que los resultados de esta conducta sean consistentes a lo largo del tiempo y contribuyan a la efectividad organizacional.

Otra contribución que hace a la expansión del concepto es la investigación de Stritch y Christensen (2016) quienes exploran los CCO orientados al cuidado medioambiental. Estas conductas se engloban en las llamadas eco-iniciativas y están basadas en el constructo de OCB-E (Daily et al., 2009) que corresponde a conductas de ciudadanía relativas a la conciencia y protección del medio ambiente (como ser el cuidado energético y reciclaje). Factores individuales como motivación y conexión con la naturaleza son importantes predictores de estas conductas.

Desde otra perspectiva que contribuye a la definición actual del constructo, se encuentra el trabajo que realizan Gangloff et al. (2017), quienes plantean el aspecto normativo del CCO. Así, comprueban empíricamente que las dimensiones normalmente consideradas como componentes del constructo, corresponden efectivamente a normas sociales, lo cual otorga al concepto un status normativo.

Otro de los elementos clave que hacen a la construcción contemporánea del concepto es el de la ambigüedad del rol, entendida como la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades del colaborador. Así, se demuestra de manera empírica la relación significativa y de signo negativo entre la ambigüedad del rol y el CCO (Díaz-Fúnez et al., 2016). En esta misma línea, en un estudio que trata sobre las prácticas de gestión de Recursos Humanos analizadas a través de distintos sectores de la economía, los autores, a la hora de operacionalizar la variable de la performance individual, realizan la distinción entre performance dentro del rol (*in-role performance*), que consiste en comportamientos y tareas del puesto, y performance extra-rol (*extra-rol performance*), que incluye los comportamientos y conductas fuera del puesto formal, y abarca el CCO, entre otras actitudes (Blom et al., 2020).

García-Contreras et al. (2017) definen, en su estudio con foco en organizaciones del sector público, al CCO como “un comportamiento pro-social y pro-organizacional multidimensional” (p. 3). Además, comentan que el CCO se demuestra como una variable de impacto positivo en el desempeño y eficiencia organizacional, debido a las acciones voluntarias y el compromiso de los empleados. También contribuye a la eficacia, siendo que el empleado no solo busca el cumplimiento de sus objetivos, sino también actuar de soporte y ayuda para los objetivos de sus colegas y compañeros.

En una revisión bibliográfica sobre el estado del arte del CCO en el sector público, de Geus et al. (2020) comentan sobre las aplicaciones del constructo investigadas en el sector privado, pero en el público. Encuentran que, si bien ciertas variables de operacionalización como OCB-I (CCO orientado a lo individual) o OCB-O (CCO orientado a lo organizacional) son aplicables, el sector público tiene otra diversificación que podrá requerir a futuro diferentes dimensiones para tratar el constructo.

Otro aporte a la definición del constructo, continuando en el contexto de organizaciones del sector público, lo realiza Ingrams (2020), quien reseña un promedio marginalmente mayor de CCO en este tipo de organizaciones con relación a las del sector privado. De esta forma, el autor define al CCO como un constructo sociopolítico en el cual, dentro del sector público, se manifiesta con mayor claridad la variable de “Motivación para el Servicio Público” (*Public Service Motivation* [PSM]) que se relaciona con un fuerte sentido individual del deber cívico, así como con la motivación para la búsqueda del bien común. El PSM actúa como predictor y está positivamente asociado con el CCO, aunque, si bien tiene impacto en ambos sectores, no explica las variaciones en niveles de CCO con el sector privado.

Poniendo el foco en las características del individuo, Lavy y Littman-Ovadia (2017) demuestran el efecto positivo en el CCO del uso de las fortalezas del carácter (*character strengths*) en el ámbito laboral. Por otro lado, Peccoud y Peretti (2018) proponen en su trabajo la posibilidad del altruismo, manifestado en la intensidad de las conductas prosociales, como condición casi necesaria para la sustentabilidad organizacional. Y esto implica también que existan coherencias organizacionales que hagan posible su aparición. Desde esta misma lógica, puede verse al CCO como una

consecuencia del ambiente organizacional y como un proceso recíproco entre la organización y el colaborador, vía el que cada parte se preocupa por la otra (Ulndag et al., 2011).

Asimismo, Newland (2012) indaga (si bien los resultados no son concluyentes) sobre la relación causal entre ciertos motivos anteriormente investigados que llevan al CCO (manejo de la impresión –*impression management*–, valores prosociales –*prosocial values*–, y preocupación por la organización –*organizational concern*–) y el tipo resultante del mismo (orientado a lo individual o a lo organizacional).

Continuando con el aspecto de las características personales, Bozdoğan (2021) propone, y comprueba empíricamente, la correlación positiva y significativa que da cuenta de la influencia y refuerzo de la personalidad proactiva en el CCO: individuos proactivos estarán más inclinados a realizar conductas que trasciendan su rol.

No obstante, el CCO puede analizarse como comportamientos voluntarios (con fuente en la lealtad a la organización o características personales del colaborador) o bien compulsivos (respondiendo a presiones del *management*). Relacionado a esta perspectiva, puede verse al CCO como un continuo en el que en un extremo está la conducta espontánea y, en el otro, las conductas socialmente inducidas o coercitivas (Taylor, 2018). Así también se encuentra la posición de Chidir et al. (2020), quienes sostienen que, en la industria de hoy, la exigencia hacia los colaboradores incluye, además de los comportamientos relacionados con la descripción del puesto, las conductas extra-rol.

Varias de las conceptualizaciones y aplicaciones del CCO están relacionadas con la ya mencionada Teoría del Intercambio Social. Siendo que cuando los empleados de una organización sienten que la misma está involucrada en su bienestar, el retorno puede ser a través de una actitud positiva y conductas extra-rol. Así lo plantean Liaquat y Mehmood (2017) quienes proponen un modelo explicativo o, más bien, un marco de trabajo en el cual la variable dependiente es el CCO y las variables independientes son la cultura organizacional, el capital psicológico y la inteligencia emocional, mediadas por la justicia procedimental y la justicia interaccional.

En esta línea, estudios como el de Pradhan et al. (2016) verifican la relación positiva entre el capital psicológico y el CCO, mediadas y moderadas ambas variables por la inteligencia emocional. Asimismo, Hidayat et al. (2024) investigan directamente la

relación entre la inteligencia emocional y el CCO, concluyendo en un impacto significativo y positivo desde la primera hacia la segunda variable.

Por su parte, Garzón Castrillón (2023) propone un modelo vía el cual se manifiesta la relación del CCO con la variable de Ciudadanía Corporativa, entendida esta como la responsabilidad no solo laboral, sino también social y ambiental de la organización, que se revela a través de una serie de buenas prácticas deseables, que influyen positivamente tanto en el fuero interno (empleados) como en el contexto en el que se encuentra inserta (comunidad). Así, el modelo propone al CCO como instrumento mediador entre la Ciudadanía Corporativa y los resultados organizacionales. Los empleados que perciben que su organización es un buen ciudadano corporativo tienden, a su vez, a comportarse como buenos ciudadanos organizacionales, lo que, además, impacta positivamente en los objetivos organizacionales.

Tabla 1. Síntesis de aportes contemporáneos sobre la definición del CCO

Autor	Año	Aporte a la definición
Fathkhurrahman et al.	2024	Demostración empírica de la falta de relación significativa del factor "compensación" con el CCO.
Hidayat et al.	2024	Influencia significativa y positiva de la inteligencia emocional en el CCO.
Garzón Castrillón	2023	Modelo que vincula al CCO con la Ciudadanía Corporativa. CCO como mediador entre esta última y los resultados organizacionales.
Bozdoğan, S.	2021	Influencia de la personalidad proactiva en el CCO: individuos proactivos estarán más inclinados a realizar conductas que trasciendan su rol.
Blom et al.	2020	Distinción entre performance dentro del rol y performance extra-rol (que abarca al CCO).
de Geus et al.	2020	Revisión bibliográfica del CCO en el sector público. Necesidad de operar con nuevas dimensiones a futuro dadas las diferencias contextuales con el sector privado.
Ingrams, A.	2020	CCO como un constructo sociopolítico en el cual se manifiesta la variable de "motivación para el servicio público".
Chidir et al.	2020	Actualmente, la exigencia de la industria hacia los colaboradores, incluye la conducta extra-rol.
Taylor J.	2018	CCO puede analizarse como comportamientos voluntarios o bien compulsivos.
Mas Tejada, F.	2018	CCO como representación de una vieja conducta humana de acción voluntaria y ayuda mutua, sin solicitudes de recompensa formal a cambio.
Uzun	2018	CCO relacionado con las conductas de las personas que voluntariamente realizan contribuciones a la organización más allá de las tareas de su rol.
Peccoud y Peretti	2018	Posibilidad del altruismo, manifestado en la intensidad de las conductas pro-sociales, como condición para la sustentabilidad organizacional.
Lavy y Littman-Ovadia	2017	Efecto positivo en el CCO del uso de las fortalezas del carácter (<i>character strengths</i>) en el ámbito laboral.
Gangloff et al.	2017	CCO como un comportamiento con status normativo.
García-Contreras et al.	2017	CCO como "un comportamiento pro – social y pro - organizacional multidimensional".
Liaquat y Mehmood	2017	Modelo que vincula al CCO con las variables de cultura organizacional, capital psicológico e inteligencia emocional, en el marco de la Teoría del Intercambio Social.
Vera Salas y Gálvez Izquieta	2016	Deconstruyen la definición original de Organ, definiendo sus tres elementos.

Stritch y Christensen	2016	CCO orientadas al cuidado medioambiental. Eco-iniciativas. OCB-E.
Pradhan et al.	2016	Relación positiva entre el capital psicológico y el CCO, con la inteligencia emocional como variable moderadora.
Díaz-Fúnez et al.	2016	Demuestran empíricamente el impacto de la ambigüedad del rol en el CCO.
Newland, S. J.	2012	Relación causal entre ciertos motivos que llevan al CCO (manejo de la impresión, valores prosociales, y preocupación por la organización) y el tipo resultante del mismo.
Ulnad et al.	2011	CCO como consecuencia del ambiente organizacional y como un proceso recíproco entre la organización y el colaborador.
Van Dyne et al.	1994	Expanden la conceptualización del CCO agregando elementos de la filosofía política. "Relación pactada" de mutuo compromiso, confianza y valores como mediador en el CCO.

Fuente: Elaboración propia.

Modelos de Abordaje e Instrumentos de Medición

Se desarrollan en este apartado los estudios e investigaciones contemporáneos con relación a la medición del constructo, así como aportes conceptuales que refieren a este tópico.

Generalmente, el instrumento de medición básico utilizado es el cuestionario, comprendiendo en una serie de preguntas o afirmaciones de respuesta cerrada vía, por ejemplo, escalas de Likert. El primer paso es, entonces, determinar las dimensiones a relevar, y operacionalizarlas. A estos fines, se describen a continuación diversos aportes recientes que hacen a este tema.

Van Dyne et al. (1994) proponen un instrumento de medición que integra variables y conceptos de la filosofía política, en particular la relación entre el ciudadano y el gobierno. Así, desarrollan las categorías de “Obediencia” (referida al respeto por las estructuras y procesos ordenados, medida a través de 16 ítems), “Lealtad” (alude al servicio a la comunidad como un todo y los valores que esta representa, y se mide a través de 16 ítems) y “Participación” (refiere al involucramiento activo y responsable en el autogobierno comunitario, medida por 22 ítems).

Entre los estudios que, de alguna manera, compilan las dimensiones asociadas al constructo, se encuentra como uno de los más significativos y representativos el de Podsakoff et al. (2000). Estos desagregan casi 30 formas identificadas de CCO, organizándolas en siete temas o dimensiones comunes, a saber: Conducta de Ayuda (*Helping Behavior*), que implica prestar voluntariamente ayuda a otros respecto a problemas laborales; Espíritu Deportivo (*Sportsmanship*), que refiere a la actitud positiva cuando las cosas no salen bien y al autosacrificio en función de los intereses del grupo de

trabajo; Lealtad Organizacional (*Organizational Loyalty*), que tiene que ver con promover a la organización hacia el exterior, defendiéndola ante amenazas externas; Cumplimiento Organizacional (*Organizational Compliance*), que captura la internalización y adherencia a las reglas, regulaciones y procedimientos organizacionales; Iniciativa Individual (*Individual Initiative*), ejemplificada por actos voluntarios de creatividad e innovación orientados a mejorar la propia tarea o la performance organizacional; Virtud Cívica (*Civic Virtue*), que implica el compromiso con la organización como un todo, reflejado por ejemplo en la protección de sus intereses; y Auto Desarrollo (*Self Development*) que refiere a conductas voluntarias del colaborador tendientes a mejorar sus conocimientos y habilidades.

Tambe y Shanker (2014) amplían la taxonomía inicial al comentar sobre dos categorías en las que se suelen separar las dimensiones: aquellos comportamientos dirigidos a lo individual (altruismo, cortesía y otros) y aquellos dirigidos a y en beneficio de lo organizacional (virtud cívica, escrupulosidad, entre otros). Aquí se encuentra también un valioso aporte en el estudio empírico de Khaola y Coldwell (2017), quienes analizan ambas dimensiones, tomando antecedentes de otros autores (Williams y Anderson, 1991) y utilizando la taxonomía de OCB-I (conducta de ciudadanía orientada a lo individual o personales) y OCB-O (conductas orientadas a lo organizacional o impersonales). En dicho estudio, los investigadores encontraron que aquellos colaboradores dirigidos por igual a ambas orientaciones han tenido mejores resultados medidos en término del constructo Comportamiento Laboral Innovador (*Innovative Work Behaviour* [IWB] –que señala la voluntad de generar y ejecutar nuevas ideas desde su rol laboral–) que aquellos orientados a un solo tipo de conducta. Con estos resultados, se concluye que un buen balance entre ambas orientaciones daría lugar a una buena performance laboral. Ilies et al. (2009) toman la influencia de ciertos rasgos de la personalidad que, con la variable de satisfacción laboral como mediadora, influyen en estas categorías. El rasgo de ser agradable (*agreeable*) predispone al colaborador a conductas OCB-I, mientras que el rasgo de ser escrupuloso (*conscientious*) predispone a comportamientos orientados a OCB-O.

Otra taxonomía relevada consiste en la división del CCO en otras dos dimensiones: una que refiere a los “tipos de comportamiento” (identificarlos sirve para

su potenciación en los colaboradores) y la que refiere al “beneficiario del CCO” (que hace referencia a la categorización anteriormente comentada de OCB-I y OCB-O) (Somech y Drach-Zahavy, 2004, como se citó en Campbell Pickford y Joy, 2016).

Carpenter et al. (2014) comentan que las mediciones del constructo se realizan o bien mediante *ratings* de supervisores o colegas, o bien mediante *ratings* que completa el propio colaborador (autoadministrado). Ambas variantes tienen sus ventajas y sus limitaciones. El primer tipo puede verse como algo limitado, al desconocer el observador todo el espectro real de conducta del colaborador. Mientras que el segundo, puede verse afectado por sesgos individuales de deseabilidad social. Los autores realizan un meta análisis de las diferencias en las medias comparando ambos tipos, y concluyendo que, en las mediciones tomadas, la magnitud de la diferencia entre los ratings de ambos (a pesar de que en la medición autoadministrada los colaboradores reportaron sensiblemente mayores medias) es en realidad pequeña, contrariamente a lo esperado a nivel intuitivo.

Otro de los instrumentos más contemporáneos es el desarrollado por Ehrhart et al. (2015) con el *Implementation Citizenship Behavior Scale* (ICBS), el cual destaca por su sencillez y practicidad, y consta de seis ítems basados en la Práctica Basada en Evidencia (*Evidence-Based Practice* [EBP]) que se enfocan en partes iguales en la relación con los compañeros (“prestar ayuda” –compuesto por los ítems: Responsabilidades relativas a la implementación de EBP, Asegurarse que se implementa EBP adecuadamente, y Ayudar a enseñar los procedimientos de implementación del EBP–) y la relación con la organización (“mantener informados” –que incluye los ítems: Comunicación de agencia relacionada al EBP, Últimas noticias relativas al EBP, y Cambios en políticas y procedimientos del EBP–).

Klotz et al. (2017) destacan la disyuntiva entre investigadores que consideran al CCO como un constructo unificado definido por un factor común de sus dimensiones, o bien como un modelo agregado, un set de dimensiones similares entre sí, relacionados vía una función algebraica que los suma o promedia. Se presenta entonces una tercera forma de definir y medir el constructo, que es a través del análisis de clase o de perfil latente (*Latent Profile Analysis* [LPA]) constituyendo un modelo de perfiles, en el cual cada individuo posee un perfil definido por patrones de conducta respecto a cada dimensión

(en este análisis, los perfiles genéricos, en orden decreciente de acuerdo con el grado de CCO relevado, son: “Ciudadano Prosocial”, “Contribuyentes”, “Especialistas”, “Moderados”, y “Desacoplados”). Así, diferentes grupos de individuos pueden exhibir cuantitativa y cualitativamente distintos patrones de CCO.

Rosario Rodríguez et al. (2019) analizan y actualizan la estructura factorial de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO), confirmando la validez de la estructura factorial original, habiendo aplicado el instrumento en distintos entornos laborales de Puerto Rico, dando con esto mayor sustento empírico al modelo originario. Así, el entorno cultural es un elemento a considerar a la hora de implementar el instrumento de medición. Si se tienen en cuenta las características regionales o nacionales, podría generalizarse que en las culturas orientales tienen mayor impacto las variables de CCO ligadas a la organización, mientras que, en las occidentales, vendrían a ser aquellas ligadas al individuo. En esta línea, también Habeeb (2019) propone y lleva adelante la adaptación de un instrumento con las dimensiones originales de Organ (1988) en un contexto oriental, demostrando finalmente la validez del mismo en el estudio realizado.

Desde otra perspectiva que hace tanto a la expansión de la conceptualización, como de la forma de medir el constructo, Smith et al. (2020) atienden al espacio físico en donde se desarrolla el CCO, y en consecuencia distinguen y proponen dos dimensiones: OCB-W (“W” por *work* –trabajo–) que se refiere al CCO desarrollado en la oficina o un lugar físico de trabajo (y que es la conceptualización comúnmente aceptada hasta ese momento del estado del arte), y OCB-H (“H” por *home*, –hogar–) que se refiere al CCO realizado (por ejemplo vía modalidad de teletrabajo) en o desde el hogar del colaborador.

En cuanto a las críticas a los modelos de medición del CCO, Gangloff et al. (2017) hacen notar que la observación de las conductas es generalmente indirecta (por auto declaración). Declarar la adopción de un comportamiento no es lo mismo, necesariamente, que su adopción efectiva, por lo cual puede ser necesario realizar estudios complementarios. Lo autodeclarativo puede, además, estar permeado de un sentido de deseabilidad social (Rodríguez Montalbán, Sánchez Cardona y Martínez Lugo, 2014). Por su parte, Bolino y Grant (2016) apuntan que, si bien existen escalas exhaustivas para la medición del CCO, las mismas no toman en consideración otro tipo de conductas

prosociales como compartir conocimiento, el mentoreo, contactar a dos personas entre sí y la compasión. Tampoco las escalas incluyen, en general, factores como si el comportamiento es de naturaleza proactiva o reactiva, los diferentes grupos o tipos de beneficiarios, o si el colaborador contribuye con recursos personales, informativos o sociales.

Tabla 2. Reseña de dimensiones y aportes por autor para operacionalizar el CCO

Autor	Año	Dimensiones propuestas o aportes realizados
Smith et al.	1983	1. Altruismo. 2. Cumplimiento Normativo.
Organ	1988	1. Altruismo. 2. Cortesía. 3. Virtud cívica. 4. Escrupulosidad. 5. Espíritu deportivo.
Williams y Anderson	1991	1. OCB-I (conducta de ciudadanía orientada a lo individual, o personales). 2. OCB-O (conductas orientadas a lo organizacional, o impersonales).
Van Dyne et al.	1994	1. Obediencia. 2. Lealtad. 3. Participación.
Podsakoff et al.	2000	1. Conducta de ayuda. 2. Espíritu deportivo. 3. Lealtad organizacional. 4. Cumplimiento organizacional. 5. Iniciativa individual. 6. Virtud cívica. 7. Auto desarrollo.
Somech y Drach-Zahavy, citado por Campbell Pickford y Joy Ilies et al.	2004-2016 2009	1. Tipos de comportamiento. 2. Beneficiario del CCO. El rasgo de ser agradable predispone al colaborador a conductas orientadas a lo individual. El rasgo de ser escrupuloso predispone a comportamientos orientados a la organización.
Carpenter et al.	2014	1. Mediciones del CCO a través de ratings de supervisores o colegas. 2. Mediciones del CCO a través de ratings auto administrados.
Tambe y Shanker	2014	1. Comportamientos dirigidos a lo individual (altruismo, cortesía y otros). 2. Comportamientos dirigidos a y en beneficio de lo organizacional (virtud cívica, escrupulosidad, entre otros).
Ehrhart et al.	2015	Instrumento: <i>Implementation Citizenship Behavior Scale</i> (ICBS). 1. Prestar ayuda 1.1 Responsabilidades relativas a implementación de Práctica Basada en Evidencia (<i>Evidence-Based Practice</i> [EBP]) 1.2 Asegurarse que se implementa EBP apropiadamente. 1.3 Ayudar a enseñar los procedimientos de implementación de EBP. 2. Mantener informados 2.1 Comunicación de agencia relacionada al EBP. 2.2 Últimas noticias relativas al EBP. 2.3 Cambios en políticas y procedimientos del EBP.
Bolino y Grant	2016	CRÍTICA: Instrumentos de medición contemporáneos no toman en consideración otro tipo de conductas prosociales como compartir conocimiento, mentoreo, contactar a dos personas entre sí, y compasión. Tampoco las escalas incluyen factores como si el comportamiento es de naturaleza proactiva o reactiva, los diferentes grupos o tipos de beneficiarios, o si el colaborador contribuye con recursos personales, informativos o sociales.
Gangloff et al.	2017	CRÍTICA: la observación de las conductas es indirecta (por auto declaración).
Klotz et al.	2017	1. CCO como un constructo unificado definido por un factor común de sus dimensiones. 2. CCO como un modelo agregado, un set de dimensiones similares entre sí, relacionados vía una función algebraica. 3. Propuesta: análisis de clase/perfil latente (<i>Latent Profile Analysis</i> [LPA]): modelo de perfiles, donde cada individuo posee un perfil definido por patrones de conducta respecto a cada dimensión.
Khaola y Coldwell	2017	Introducción del constructo de comportamiento laboral innovador (<i>Innovative Work</i>)

		<i>Behaviour</i> [IWB] que señala la voluntad de generar y ejecutar nuevas ideas, y que tiene mayor impacto en los colaboradores orientados a OCB-I y OCB-O por igual.
Rosario-Rodríguez et al.	2019	Analizan y actualizan la estructura factorial de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO), confirmando la validez de la estructura factorial original.
Habeeb	2019	Propone y ejecuta la adaptación de un instrumento con las dimensiones originales de Organ (1988) en un contexto oriental, demostrando la validez del mismo.
Smith et al.	2020	1. OCB-H (conducta de ciudadanía realizada en el lugar físico de trabajo). 2. OCB-W (conducta de ciudadanía realizada en o desde el domicilio del colaborador).

Fuente: elaboración propia.

Nueva Conceptualización del CCO

Con el propósito de comenzar a esquematizar un modelo conceptual del CCO, se puede iniciar relevando cuestiones trascendentales y significativas de las investigaciones detalladas en los apartados anteriores, que ayudarán a ensayar una definición del constructo que contemple consideraciones tanto desde la visión hacia el individuo, como hacia la organización.

En primer lugar, tomando como foco al individuo, las investigaciones hacen notar ciertas características o configuraciones psicoemocionales de la personalidad que tienen fuerte relación con el hecho de llevar a cabo conductas de ciudadanía organizacional. Entre ellas, se destacan el altruismo (Peccoud y Peretti, 2018; Smith et al., 1983), el compromiso (Newstrom, 2011), un sólido sentido de la lealtad (Van Dyne et al., 1994), un carácter de naturaleza proactiva (Bozdoğan, 2021), rasgos de una inteligencia emocional desarrollada (Hidayat et al., 2024) y un grado de motivación intrínseca por recorrer la "milla extra" (Katz, 1964) que no está atado a la posibilidad de recompensas o beneficios.

En cuanto a lo atinente a la organización, este es el ámbito natural de expresión de las conductas estudiadas, entendiéndose que es conveniente para la misma fomentarlas, creando un marco en el que sea positivo y beneficioso desarrollarlas (Griffin et al., 2017). Aunque aquí pueden presentarse algunas posibilidades que desvían el foco de la definición original del constructo y, lo que es peor, desdibujan su esencia. Así se distingue, en primer lugar, la falta de claridad o ambigüedad de rol en lo que corresponde a conductas esperadas (Díaz-Fúnez et al., 2016). En algunos casos, el *management* toma ventajas de esta ambigüedad para exigir determinadas conductas no explicitadas formalmente en el rol. Otra posibilidad es cuando la organización espera o bien da por sentado el CCO (Chidir et al., 2020). Y, la última posibilidad a mencionar, siendo el caso

más extremo, es cuando se presiona y exige este comportamiento al colaborador (Taylor, 2018), derivando muchas veces en el Comportamiento de Ciudadanía Compulsivo (Wei, 2022), concepto que poco o nada tiene que ver con la naturaleza original del CCO, desde la cual el altruismo y la voluntad de ayudar es lo que prima.

Respecto a los orígenes o raíces del CCO en la Teoría del Intercambio Social y sus aplicaciones contemporáneas (Liaquat y Mehmood, 2017), se sostiene aquí que esto también tiene el potencial de desdibujar el constructo como es originalmente entendido, siendo que, al agregar el componente transaccional, aunque sea de manera mínima, ya queda alterada la discrecionalidad y voluntad del individuo. También es cuestionable el status normativo del constructo, anteriormente planteado con la investigación de Gangloff et al. (2017), siendo que considerar estas conductas como normas sociales afecta también en cierta medida lo volitivo.

Ahora bien, lo mencionado viene a colación del intento de trabajar en una definición como un tipo puro. Es decir, es claro que hay factores tanto individuales (experiencias personales, estado anímico, características demográficas, entre otros) como organizacionales (estilo de liderazgo, ejemplo de los supervisores, existencia y grado de Ciudadanía Corporativa, entre otros) que inevitablemente tendrán algún impacto en el individuo para llevar adelante o no el CCO.

Entonces, para una propuesta de definición actualizada del CCO basada en la bibliografía relevada, se puede afirmar que el constructo se describe como un *comportamiento del colaborador, expresado en su ámbito laboral, ya sea de manera presencial o virtual, en relación a todo el cuerpo de actores que componen la organización en sí y sus órbitas (compañeros, supervisores, proveedores, clientes, entre otros), y manifestado en acciones voluntarias extra-rol que tienen un impacto positivo en el clima y resultados organizacionales.*

De esta forma, con la definición propuesta, se establece que el CCO tiene su base indudablemente en la voluntad y discrecionalidad. Ciertos rasgos psicológicos del individuo pueden predisponerlo a este tipo de conductas, aunque también podría llegar a ellas vía el ejemplo y fomento de las mismas desde la organización. Pero cuando se incluyen variables como intercambio, beneficio, recompensa, castigo o normatividad social, la conducta deja de ser CCO tal como aquí se define, ya que los incentivos y

motivaciones pasan a ser otros, presumiblemente externos. En este sentido, se haría difícil diferenciar quién es un “buen soldado” y quien no, ya que la conducta deja de ser puramente discrecional y se vuelve (al menos en parte) una porción del rol formal, atada a la posibilidad de compensación o de sanción.

Conclusiones

El constructo de CCO es relativamente nuevo en el campo académico y de investigación. Aun así, teniendo en cuenta sus antecedentes históricos, ha sufrido algunos cambios y mutaciones en su enfoque y alcance. Muchos de estos cambios, han girado alrededor de las investigaciones de Organ (1988, 1990, 1997, 2018) quien, como se mencionó, es quizá el autor más influyente con relación al CCO.

Así, se propone en este trabajo, luego de la revisión bibliográfica, una definición actualizada del constructo. Esta definición vuelve ciertamente a sus orígenes, haciendo énfasis particularmente en los atributos de discrecionalidad y voluntad individual. El porqué del camino tomado tiene que ver, mayormente, con la propia definición del concepto de Comportamiento Organizacional. De esta forma, los autores más destacados de esta área lo definen como un campo de estudio donde se investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la meta de aplicar ese conocimiento para mejorar la efectividad (Robbins y Judge, 2024). Siendo el CCO una de las expresiones o manifestaciones del Comportamiento Organizacional, se busca entonces coherencia y consonancia con la esencia de su definición.

La definición propuesta, probablemente, no esté de acuerdo con lo que conciben los muchos autores que se basan en la Teoría del Intercambio Social como uno de los fundamentos para explicar el CCO (Goyal et al., 2024; Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo y Salanova Soria, 2014; Santiago, 2021; Yin, 2018).

El enfoque aquí propuesto, entonces, va orientado a contramano de lo que sería una de las bases más populares y aceptadas para explicar el fenómeno estudiado. De hecho, Nohe y Hertel (2017) van un paso más adelante afirmando que la Teoría del Intercambio Social es el marco de trabajo de mayor influencia para explicar la dinámica general de la cual emerge el CCO. Pero, también, esta teoría tiene sus detractores, ya sea por ciertas

fallas en lo predictivo del comportamiento laboral (Cropanzano et al., 2017), o bien debido a cuestionamientos sobre la relevancia actual de la teoría merced a los cambios en el ámbito laboral en las últimas décadas (Chernyak-Hai y Rabenu, 2018).

La posición en la que se basa este trabajo entonces es, luego de la revisión bibliográfica del estado del arte del constructo, descartar los conceptos y variables que explican el despliegue de esta conducta en el ámbito laboral vía las nociones de reciprocidad y transaccionalidad, tales como la Teoría del Intercambio Social. Todo esto siendo que, en todo caso, la conducta así concebida surge como una posible respuesta a estímulos externos. Probablemente, Fathkhurrahman et al. (2024) acuerden con lo que se propone, siendo que, como se mencionó, estos autores demuestran empíricamente la falta de relación entre el factor de compensación con el CCO. Y, en paralelo, la propuesta opera revalorizando las características que tienen que ver con los rasgos de la personalidad y el grado de motivación intrínseca del individuo, y el impacto de estas variables en la manifestación conductual del CCO. Desde esta perspectiva, Lavy y Littman-Ovadia (2017) presumiblemente acordarían, al marcar la influencia de las fortalezas del carácter en el CCO. Además, Pradhan et al. (2016), en cuanto al capital psicológico, y Bozdoğan (2021), respecto al impacto de la personalidad proactiva, y otros autores, marcan a su vez al altruismo y a la acción voluntaria como fundamento del CCO (Peccoud y Peretti, 2018; Uzun, 2018).

Por supuesto, todo lo mencionado no significa que el colaborador no pueda (de hecho, claramente lo es) ser influido por lo contextual organizacional. Especialmente en factores como el modelo de liderazgo, el estilo de supervisión, el nivel de estrés y demás. Pero estas variables tienen una influencia más bien marginal en comparación con las características y predisposiciones innatas del “buen soldado”. Esto significa que los intercambios pueden dar lugar a actitudes positivas para con la organización, pero, a fin de cuentas, para que eso se convierta en CCO (tal como aquí se lo define) requiere del componente volitivo, por lo que se concluye que no varía aquí el abanico de conductas posibles vinculadas con el CCO.

Dentro de las consideraciones finales, caben mencionar algunos comentarios sobre el proceso de investigación en sí. Al momento de comenzar a trabajar en la búsqueda de trabajos científicos que den cuenta del estado del arte del constructo,

tomando el período de los últimos diez años en idiomas español e inglés, una de las primeras observaciones es que se encuentran relativamente pocas publicaciones del tema en idioma español, en comparación con el inglés. A modo de referencia, una búsqueda del término de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional en ambos idiomas en el buscador Google Académico, muestra una proporción de número de publicaciones de más de cinco a uno entre inglés y español. Inclusive, en términos generales, al ser un concepto más bien con pocas décadas de estudio, también la proporción de investigaciones orientadas al CCO es escasa en relación con otros constructos mucho más antiguos y, por ende, más estudiados, como por ejemplo satisfacción laboral o cultura organizacional. En este sentido, una de las fortalezas del presente trabajo es contribuir con una revisión bibliográfica del estado del arte del constructo, así como proponer una nueva conceptualización del mismo. Esto genera una doble contribución: aumentar y actualizar el acervo científico-académico referente a la temática, y realizarlo en idioma español.

En consideración a las implicancias para la organización, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, lo recomendable sería por supuesto fomentar este tipo de conductas, en virtud de que son claramente valiosas para el clima y la performance organizacional. Pero, más importante que esto, es el hecho de no desalentarlas, ya sea a través de una supervisión percibida como injusta, , ambigüedad en los roles, presiones y falta de recursos que generen estrés y burnout adicional, y el no cumplimiento de las promesas tácitas en la relación laboral.

Las limitaciones del presente trabajo tienen que ver con la necesidad de evaluaciones empíricas que tiendan a seguir desarrollando el constructo, con énfasis en el aspecto psicoemocional del individuo, dada la construcción conceptual que se propone. En este sentido, las futuras líneas de investigación pueden pasar por modelos que impliquen la realización de pruebas psicométricas individuales previas a la evaluación empírica del CCO, a fines de cruzar información que denote los rasgos de la personalidad y las motivaciones intrínsecas, con la conducta de ciudadanía manifestada en su lugar de trabajo.

Referencias

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- Bozdoğan, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Voice Behavior in the Relationship Between Proactive Personality and Job Performance. *Alanya Academic Review*, 5(2), 1069-1085. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.825464>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organizational citizenship behaviours: Definitions and dimensions. *Mutuality in Business*, Briefing Number, Saïd Business School, 1, 1-16. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893021>
- Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547-574. <https://doi.org/10.1002/job.1909>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill.
- Chidir, G., Fayzhall, M., Sopa, A., Mustikasiwi, A., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Organizational Commitment, Organizational Culture and Mediator Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(02), 615 - 633. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/11205>

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/puar.13141> 259-270.
- Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/14944/15479> 387-412.
- Ehrhart, M., Aarons, G., & Farahnak, L. (2015). Going above and beyond for implementation: The development and validity testing of the Implementation Citizenship Behavior Scale (ICBS). *Implementation science*, 10(65), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0255-8>
- Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A., & Mu'ammal, I. (2024). The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(3), 200-211. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jamanika/article/view/36126>
- Gangloff, B., Mayoral, L., & Rezrazi, A. (2017). La normatividad de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Apuntes de Psicología*, 35(2), 117-130. <https://doi.org/10.55414/1zqpxg18>
- García-Contreras, R., Fierro-Moreno, E., Martínez-Ávila, M., & Ortiz-Reyes, F. A. (2017). Soy un Buen Empleado, soy un Buen Soldado: El comportamiento Ciudadano y el Desempeño en Organizaciones del Sector Público del Estado de México. *Conciencia Tecnológica*, (54). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631007>
- Garzón Castrillón, M. A. (2023). La ciudadanía corporativa (CC) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). *Revista Científica Visión De Futuro*, 28(1).

<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/771>

- Goyal, K., Nigam, A., & Goyal, N. (2024). The Influence of Psychological Ownership (PO) and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Engagement: The Mediating Role of Perceived Organisational Support (POS). *European Management Studies*, 22(2), 4–27. <https://doi.org/10.7172/2956-7602.104.1>
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International journal of business and social science*, 11. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Hernández Sánchez, I.; Parra, M. A.; García Padilla, J. L.; de Castro Beleño, N.; Romero Díaz, C. H.; Durán, S. E. (2017). Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. *Revista Espacios*, 39(7), 22-36. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p22.pdf>
- Hidayat, U. R., Karmila, M., & Barlian, B. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Di PT. Asia Tritunggal Jaya Cihideung. *Jurnal Pakar Manajemen*, 1(1), 1–12. <https://jurnal.utami.id/index.php/JPM/article/view/1>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *The Journal of applied psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Ivancevich, J, Konopaske, R., & Matteson, M. (2011). *Organizational behavior and management* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2),

131 146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

- Khaola, P. P., & Coldwell, D. A. (2017). Striking a balance between types of organisational citizenship behaviour. *Southern African Business Review*, 21(1), 222-242. <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/159605>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2017). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629-647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95-109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Liaquat, M. & Mehmood, K., (2017). Organization Citizenship Behavior: Notion of Social Exchange Theory. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 209-216. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.137>
- Mas Tejada, F. (2018). “Las conductas de ciudadanía organizacional y su relación con el compromiso organizacional del personal de la dirección de administración y finanzas de una institución tributaria de Lima-Perú”, periodo abril 2016-201. [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3288> de Porres].
- Massoud, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review*, 2(2), 21–28 <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Newland, S. J. (2012). “Organizational citizenship behavior-individual or organizational citizenship behavior-organization: does the underlying motive matter?” [Tesis de Maestría, Western Kentucky University]. <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1159/>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizen ship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*. Sage, Thousand Oaks.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536.
- Peccoud, C. y Peretti, V. (17-19 de octubre de 2018). *Subdesarrollo ético. Revertirlo a partir del altruismo*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María, Córdoba, Argentina.
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=3809
- 8
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., Bhattacharya, P., & Nisar, T. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174>
- Robbins, S. & Judge T. (2024). *Organizational Behavior* (19th Global Edition). Chichester, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Rodríguez Montalbán, R., Martínez Lugo, M., y Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3).

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>

Rosario Rodríguez, A., Rodríguez Montalbán, R., y Martínez Lugo, M. (2019). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional (ECCO). *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 30(1), 30-46.
<https://repsasppr.net/index.php/reps/article/view/393>

Santiago, V. (2021). Comparación de la relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 91-109. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.91-109>

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Smith, R. W., Kim, Y. J., & Carter, N. T. (2020). Does it matter where you're helpful? Organizational citizenship behavior from work and home. *Journal of occupational health psychology*, 25(6), 450–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000181>

Somech, A. & Ohayon, B-E. (2020). The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 629-643.
<https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>

Stritch, J. M., & Christensen, R. K. (2016). Going Green in Public Organizations: Linking Organizational Commitment and Public Service Motives to Public Employees' Workplace Eco-Initiatives. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 337-355. <https://doi.org/10.1177/0275074014552470>

Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73. https://www.researchgate.net/profile/Meera-Shanker/publication/351068980_A_Study_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_OCB_and_Its_Dimensions_A_literature_Review/links/6082cc03907dcf667bba21e2/A_Study-of-Organizational-Citizenship-Behaviour-OCB-and-Its-Dimensions-A-literature_Review.pdf

Taylor, J. (2018). Working Extra Hours in the Australian Public Service: Organizational Drivers and Consequences. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2),

- 193-217. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658335>
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Oxford: Wiley.
- Torres-Carballo, F., Morales-Rodríguez, N., Brenes-Leiva, G., & Solís-Salazar, M. (2018). Medición experimental del Comportamiento Organizacional Ciudadano: Altruismo, Aversión al Riesgo y Deportividad. *Revista Tecnología en Marcha*, 31(4), 111-119. <https://dx.doi.org/10.18845/tm.v31i4.3969>
- Ulnad, O., Khan, S., & Guden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *Hospitality Review*, 29(2), 1. <https://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol29/iss2/1>
- Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.501>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802. <https://doi.org/10.2307/256600>
- Vera Salas, L., y Gálvez Izquieta, P. C. (2016). Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado. *Revista Empresarial*, 10(40), 44-50. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/72>
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Wei, Y. C. (2022, November). Compulsory Citizenship Behavior and Deviant Behavior: A Mediated Moderation Model. In *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 431-438. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.938>
- Williams, L. J., & 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.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in psychology*, 11, 758.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>

Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0054>