

Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional

M^a Celeste Dávila^{1*}, Marcia A. Finkelstein² y Juan Ignacio Castien¹

¹ Universidad Complutense de Madrid (Spain)

² University of South of Florida (United States of America)

Resumen: El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) alude a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales del puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización. Estas conductas pueden estar dirigidas hacia los compañeros o hacia la organización en sí. El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias en función del género en el desarrollo de CCO siguiendo la teoría funcional de las motivaciones y el modelo de la identidad de rol. Un total de 974 trabajadores cumplimentaron un cuestionario que evaluaba la frecuencia de estos comportamientos, los motivos para ponerlos en práctica y la identidad de rol desarrollada. Los resultados hallados muestran que las mujeres ponen en práctica con mayor frecuencia CCO dirigido a personas o grupos específicos de la organización, dan una mayor importancia al motivo de valores prosociales, es decir, al deseo de ayudar a los demás y de ser aceptado por ellos, y presentan una mayor identidad de rol como ciudadanas organizacionales que proporcionan ayuda a compañeros. Cuando se analiza el papel predictivo de los motivos y de la identidad de rol sobre CCO apenas se encuentran diferencias entre varones y mujeres. Se analizan los resultados hallados en función de diversas teorías.

Palabras clave: Conducta prosocial; comportamiento de ciudadanía organizacional; género; motivos; identidad de rol.

Title: Gender differences in prosocial behavior: Organizational citizenship behavior.

Abstract: Organizational citizenship behaviors (OCB) are workplace activities that exceed an employee's formal job requirements and contribute to the effective functioning of the organization. The behaviors may be directed toward co-workers or the organization itself. The purpose of this study is analyzes the gender differences in OCB following functional analysis and role identity theory. A total of 974 employees completed surveys measuring OCB motives, strength of organizational citizen role identity, and amount of OCB. The results showed that females do OCB aimed at individuals with more frequency, give more importance to prosocial values motive (desire to help others and to be accepted by them) and have a greater role identity like organizational citizen that help to work-mates than males. When we analyze the predictive role of motives and role identity, we didn't find relevant differences between females and males. The findings are discussed with regard to diverse theories.

Key words: Prosocial behavior; organizational citizenship behavior; gender; motives; role identity.

Introducción

Las conductas prosociales son acciones de ayuda que benefician a otros. Aunque en términos generales mujeres y varones son similares en el desarrollo de las conductas prosociales, muestran diferencias en el énfasis dado a determinados tipos de estas conductas. Las mujeres se especializan en el desarrollo de conductas de carácter comunal y relacional, y los varones en conductas más *agentíc*¹ y colectivamente orientadas. Estas diferencias se basan en gran medida en los roles de género (Eagly, 2009).

Los roles de género son creencias compartidas que se aplican a las personas en base a su sexo definido socialmente (Eagly, 1987). Estas creencias son tanto descriptivas, en el sentido de que nos informan sobre lo que es típico para cada género (estereotipos), como prescriptivos en el sentido de que aluden a lo que se considera aprobado o deseable socialmente para cada género (Eagly, 2009).

Bakan (1966) identifica que la mayoría de las creencias en torno al género pueden ser organizadas en función de dos dimensiones: comunión o conexión con otros, y *agency* o auto-afirmación. Spence y Helmreich (1980) prefieren hablar de una única dimensión: expresividad-instrumentalidad, que en gran parte coincide por lo expuesto por Bakan. Se considera que las mujeres en mayor medida que los varones son

“comunales” o “expresivas”, lo que implica considerarlas como más amistosas, generosas, interesadas en los demás, y expresivas emocionalmente. En cambio, se considera a los varones en mayor medida como “*agentíc*” o “instrumentales”, lo que supone considerarles más autoritarios, dominantes, asertivos y competitivos. Estas adscripciones llevan a que las mujeres tengan una mayor propensión a establecer relaciones cercanas con otros y a desarrollar en mayor medida conductas cooperativas, y a los varones les lleva a buscar mejorar su estatus y posición jerárquica, por eso muchas de las conductas puestas en práctica por ellos están dirigidas a colectivos en vez de a individuos. Estas diferencias llevadas al estudio de la conducta prosocial pueden hacernos esperar que las mujeres realizarán en mayor medida conductas prosociales que enfatizan el componente relacional o comunal, y los varones conductas que proporcionen una mejora del estatus y estén dirigidas a colectivos (Eagly, 2009).

En el contexto laboral, podemos diferenciar las prescripciones formales del rol, que se presentan de igual forma para mujeres que para varones, de los comportamientos de ciudadanía organizacional, que no están explícitamente descritos o prescritos por la organización, por lo que su desempeño puede estar influido en mayor medida por los roles de género (Allen y Rush, 2001). Este último tipo de comportamiento se considera un tipo de conducta prosocial que proporciona beneficios tanto a otras personas como a organizaciones (Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner, 2006). Muchas conductas prosociales están dirigidas a ayudar a otras personas, pero también pueden estar dirigidas a apoyar a diversos colectivos, tales como grupos sociales u organizaciones (Eagly, 2009).

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: M^a Celeste Dávila de León. Dpto. de Psicología Social. F. de CC. Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas, s/n, 28223, Madrid (España). E-mail: mcldavila@cps.ucm.es

¹ *Agentíc*: relativo a agencia, a la capacidad de elegir e imponer decisiones.

El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) ha sido definido de forma muy variada, pero en general puede decirse que alude a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006).

Ha habido diversas propuestas sobre cómo se puede organizar la variabilidad de estas conductas (Borman y Motowidlo, 1993; Coleman y Borman, 2000). Una de las tipologías más conocidas es la de Organ (1988), que distingue entre altruismo (conductas discrecionales dirigidas a ayudar a una persona concreta con algún problema o tarea relevante organizacionalmente), cortesía (conductas dirigidas a prevenir un problema, como consultar a otros antes de actuar), conciencia o escrupulosidad (comportarse conforme a las normas de la organización), deportividad (no quejarse sobre cosas triviales y tener una buena voluntad a tolerar inconvenientes inevitables o la imposición de trabajo sin quejas) y virtud cívica (conductas que suponen una implicación en los procesos políticos de la organización, como asistir a las reuniones y mantenerse al día en lo relativo a la organización).

La mayor parte de las conceptualizaciones propuestas en este sentido sugieren dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo (Dovidio et al. 2006; Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006):

- CCO dirigido a las personas (CCOI). Conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización. Este tipo de ayuda puede estar relacionada con el puesto, como por ejemplo ayudar a un compañero con un trabajo concreto, o no estarlo, como ayudar a un compañero con un problema de carácter personal. Las conductas de altruismo y de cortesía descritas por Organ (1988) encajarían en esta categoría.
- CCO dirigido a la organización (CCOO). Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma (por ejemplo, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización, seguir de forma consistente las reglas y políticas de la empresa). El resto de los tipos de conductas descritas por Organ (1988) encajarían en esta categoría.

Gran parte de la investigación en torno a este tipo de conductas ha estado encaminada a determinar sus antecedentes organizacionales (Omar y Uribe, 2005). En este sentido, los resultados de investigaciones previas encuentran fuertes correlaciones entre las dos dimensiones de CCO y variables actitudinales tales como satisfacción laboral, percepción de justicia, compromiso organizacional y percepción de apoyo por parte del supervisor (Organ y Ryan, 1995). También algunos estudios se han centrado en sus consecuencias, analizando su influencia en las evaluaciones del desempeño (Borman, White y Dorsey, 1995; MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994) y en la efectividad organizacional (Podsakoff, Ahearne y MacKenzie, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994). Pero el

estudio del papel del género en torno al desarrollo de este tipo de conductas ha sido bastante limitado.

Algunos de los pocos estudios que han analizado la relación entre género y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) se han centrado en determinar si la relación entre CCO y la evaluación del desempeño podría estar influida por el género de las personas que ponen en práctica estas conductas (Allen y Rush, 2001; Heilman y Chen, 2005; Lovell et al., 1999). El estudio de Allen (2006) se centra en analizar el papel del género en la relación existente entre la práctica de CCO y la obtención de mejoras salariales y promociones en la organización. Kidder (2002) analiza si el género, la orientación de género y el tipo de ocupación desempeñada tienen efectos significativos e independientes sobre el desarrollo de CCO. Farrell y Finkelstein (2007) analizan los sesgos en función del género en relación a las expectativas y atribuciones para la realización de CCO. Por último, Kart y Waismel-Manor (2005) critican el concepto de CCO y buscan demostrar que su teorización no es neutral respecto al género. Para estos últimos autores, el uso del concepto de CCO reproduce la división laboral y la desigualdad entre mujeres y varones, y de esa forma contribuye a estabilizar y a reproducir el orden existente en las organizaciones laborales.

Los resultados hallados muestran que se encuentran diferencias de género en la frecuencia con la que se ponen en práctica determinados tipos de CCO: las mujeres parecen implicarse en mayor medida que los varones en CCO de carácter relacional (CCO de altruismo, por ejemplo), y los varones parecen implicarse con más frecuencia en conductas que se centran en la organización en sí (Eagly, 2009). En este sentido, Kidder y McLean (2001) argumenta que CCO puede ser categorizado como femenino, cuando se refiere a CCOI, o como masculino, cuando se refiere a CCOO. También se encuentra que el género media o modula las relaciones existentes entre la práctica de CCO y las evaluaciones del desempeño y la obtención de promociones: Lovell et al. (1999) encuentran que aunque las mujeres recibían puntuaciones más altas en CCO que los varones, no existían diferencias en las evaluaciones de su desempeño; y Allen (2006) muestra que aquellas personas que describían desarrollar con mayor frecuencia CCOO también reportaban recibir más promociones, pero esta relación era más fuerte para los varones que para las mujeres. Otras variables relacionadas, como la orientación de género y las ocupaciones relacionadas con el género se han mostrado como predictores significativos de CCO.

En el presente estudio se pretende profundizar en el papel del género en torno al desarrollo de CCO, pero en este caso utilizando la perspectiva funcional de las motivaciones y la teoría de identidad de rol, y analizando en qué medida las relaciones halladas en estudios previos (Dávila y Finkelstein, 2010; Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006; Rioux y Penner, 2001) pueden estar moderadas por el género.

La perspectiva funcional de las motivaciones parte de la idea de que puede ser más fácil saber por qué una persona actúa como lo hace si se conoce qué propósito o función tiene el comportamiento para dicha persona (Borman y Penner, 2001). Por ejemplo, las personas son voluntarias con el objetivo de satisfacer ciertas necesidades y motivos, y continúan siéndolo en la extensión en que la experiencia voluntaria los satisface. La misma conducta puede ser realizada para satisfacer diferentes motivos para diferentes personas y para una misma persona en diferentes momentos temporales. Rioux y Penner (2001) adaptan el análisis funcional al estudio de CCO, e identifican tres motivos: interés hacia la organización (IO, mostrar consideración o respeto por la organización, sentimiento de orgullo y compromiso con la organización), valores prosociales (VP, deseo de ayudar a los demás y de ser aceptado por ellos) y manejo de la impresión (MI, deseo de ser percibido como amable o servicial con el objetivo de obtener beneficios especiales).

Rioux y Penner (2001), Finkelstein y Penner (2004), Finkelstein (2006) y Dávila y Finkelstein (2010) encuentran que el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a las personas (CCOI) correlacionaba en mayor medida con el motivo de valores prosociales y el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a la organización (CCOO) con el motivo de interés hacia la organización. Mientras que en el estudio de Rioux y Penner no se encontró ninguna relación entre el motivo de manejo de la impresión con CCO, en los estudios de Finkelstein se hallaba una relación entre este motivo y CCO.

La puesta en práctica de ciertas conductas por las mujeres, en línea con el rol de género femenino, puede ser interpretada como una expresión de su amabilidad e interés por los demás, y como una expresión de su necesidad de ser aceptada y/o de su dependencia emocional, más que un deseo de contribuir a mejorar su lugar de trabajo. De la misma forma, podríamos esperar que los varones se comporten de determinada forma por un interés en mejorar su estatus (Eagly, 2009; Kart y Waismel-Manor, 2005).

Desde el modelo de la identidad de rol, se enfatiza el concepto de identidad de rol y el contexto social en el cual la conducta tiene lugar (Callero, Howard y Piliavin, 87; Grube y Piliavin, 2000). Desde esta teoría la conducta pasada y las expectativas percibidas son los determinantes más importantes del desarrollo de la identidad de rol.

Desarrollar un rol concreto no solo contribuye a darle forma a cómo uno se ve a sí mismo, sino que también puede orientar nuestra conducta futura en el sentido de que las personas tenderán a comportarse de forma coherente con la visión que tengan de sí mismas (Finkelstein y Penner, 2004). El desarrollo continuado de CCO se asociará con la existencia de una identidad de "ciudadano organizacional" como parte del autoconcepto personal. Si se parte de la diferencia existente entre CCOI y CCOO, podría asumirse necesario diferenciar entre una identidad de rol como ciudadano organizacional orientado a los individuos (IRI) y una identidad

de rol como ciudadano organizacional orientado a la organización (IRO).

Finkelstein y Penner (2004), Finkelstein (2006) y Dávila y Finkelstein (2010) proporcionaron evidencia empírica de una relación positiva entre identidad de rol y CCO. El CCO continuado está asociado con una identidad de "ciudadano organizacional". También encuentran que los motivos y la identidad de rol se asocian de forma significativa, pero que esta relación es más ambigua cuando se trata del motivo de manejo de la impresión.

De esta forma, atendiendo al contenido de los roles de género y siguiendo los resultados previamente encontrados con relación a la mayor o menor frecuencia de tipos de CCO puestos en práctica por cada género, sería entonces esperable encontrar que IRI se asocie más fuertemente con el desarrollo de CCO en mujeres y que IRO lo haga con el desarrollo de CCO en varones.

Respecto a la importancia relativa que puedan tener los motivos y las identidades de rol en la predicción de CCO, los estudios revisados no nos permiten prever si el género podría afectar a la relación existente.

A la luz de los resultados hallados en investigaciones previas, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. El género estará relacionado con la frecuencia con la que se pone en práctica CCO.

Hipótesis 1.1. Las mujeres realizarán con mayor frecuencia CCOI.

Hipótesis 1.2. Los varones realizarán con mayor frecuencia CCOO.

Hipótesis 2. El género estará relacionado con los motivos que explican en mayor medida CCO.

Hipótesis 2.1. Las mujeres estarán en mayor medida motivadas por VP.

Hipótesis 2.2. Los varones estarán en mayor medida motivados por los motivos de IO y MI.

Hipótesis 2.3. El motivo de VP se asociará en mayor medida con el desarrollo de CCO en mujeres que en varones.

Hipótesis 2.4. Los motivos de IO y MI se asociarán en mayor medida con el desarrollo de CCO en varones que en mujeres.

Hipótesis 3. El género estará relacionado con las identidades de rol que explican en mayor medida CCO.

Hipótesis 3.1. Las mujeres presentarán una mayor IRI.

Hipótesis 3.2. Los varones presentarán una mayor IRO.

Hipótesis 3.3. IRI se asociará en mayor medida con el desarrollo de CCO en mujeres.

Hipótesis 3.4. IRO se asociará en mayor medida con el desarrollo de CCO en varones.

Método

Participantes

Con relación a la muestra total, los participantes en el estudio fueron un total de 983 trabajadores pertenecientes a 49 organizaciones diferentes. El 55.7% eran mujeres y el 43.3% varones. La media de edad era 36.36 (DT=10.24). El 8.7% tenía estudios primarios, el 34.2% secundarios y, finalmente, el 53.8% universitarios. La permanencia de estos trabajadores en sus organizaciones oscilaba desde un mes hasta los 42 años aproximadamente (M=106.94 meses, DT=116.33 meses) y la mayoría trabajaba a tiempo completo (87.2%).

Respecto a la muestra de mujeres, su edad oscilaba entre los 17 y 65 años, la media de edad era 35.87 (DT=10.22). El 7.8% tenía estudios primarios, el 35% secundarios y el 54.2% universitarios. La permanencia en sus organizaciones oscilaba desde un mes hasta los 42 años aproximadamente (M=103.99 meses, DT=117.99 meses) y la mayoría trabajaba a jornada completa (85.8%).

Por último, la edad de la muestra de varones oscilaba entre los 18 y 65 años, y la media de edad era 37.04 (DT=10.28). El 9.9% tenía estudios primarios, el 33.6% secundarios y el 53.8% universitarios. La permanencia en las organizaciones oscilaba de un mes a 40 años aproximadamente (M=111.32 meses, DT=114.68 meses) y la mayoría trabajaba a jornada completa (89.7%).

Para descartar que las diferencias halladas entre varones y mujeres en CCOO pudiesen deberse a diferencias en el tiempo de permanencia en las organizaciones, se llevó a cabo un ANOVA de un factor que mostró que no existían diferencias significativas entre varones y mujeres en el tiempo previo de permanencia en la organización ($F(1,982)=.931$; $p>.05$).

Instrumentos

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

Comportamiento de ciudadanía organizacional. Para evaluar este tipo de conducta se utilizó una adaptación al español de la escala diseñada por Lee y Allen (2002). Para llevar a cabo dicha adaptación se tradujo la escala original al español, y una persona bilingüe en inglés y español evaluó la equivalencia del contenido de cada ítem. En esa adaptación también se realizaron algunos cambios para ajustar los ítems a las expresiones habituales en español. La escala está compuesta por 16 ítems, con formato de respuesta de escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nunca) a 5 (siempre). Este instrumento permite evaluar dos dimensiones: CCOO y CCOI. Algunos ítems son: *Demostrar interés por la imagen de la organización*, *Dedicar tiempo a ayudar a otros que tienen problemas relacionados o no con el trabajo*. Para analizar la estructura factorial de la adaptación se llevó a cabo un análisis factorial utilizando el método de máxima verosimilitud con rotación oblicua, lo que mostró que cada factor estaba constituido por 8

ítems, los mismos que en la escala original. Los dos factores lograron explicar el 49.81% de la varianza. Los coeficientes alfa para cada factor fueron .86 (CCOO) y .89 (CCOI).

Motivos. Se utilizó la escala empleada por Finkelstein y Penner (2004). Dicha escala parte del instrumento diseñado inicialmente por Rioux y Penner (2001), que evaluaba tres dimensiones: valores prosociales, interés hacia la organización y manejo de la impresión, pero añade una versión modificada de la última escala. Este instrumento fue adaptado al español siguiendo el mismo procedimiento descrito con relación a la escala de comportamiento de ciudadanía organizacional. La escala está compuesta por 30 ítems, con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (no importante) a 5 (extremadamente importante). Algunos de sus ítems son: *Porque me gusta relacionarme con mis compañeros*, *Porque tengo un verdadero interés por mi trabajo*, *Para que otros tengan una buena opinión de mí*. El análisis factorial utilizando el método de máxima verosimilitud y rotación oblicua mostró que el factor de IO estaba compuesto por 10 ítems, el de MI por 9 y el de VP por 11. La organización de los ítems en cada factor fue muy similar a la organización de la escala original, con la excepción de que un ítem pesaba más en la escala de PV que en la de IM, como cabría esperar. Los tres factores explicaron el 53.30% de la varianza. Los coeficientes alfa fueron .92 (IO), .89 (VP) y .90 (MI).

Identidad de rol. Este constructo era medido con una adaptación del instrumento diseñado por Callero et al. (1987) para evaluar la identidad de rol en donantes de sangre. La escala original está compuesta por 5 ítems, pero en base a las dos dimensiones del CCOO estos 5 ítems se desdoblaron en 10, de tal forma que 5 ítems permiten evaluar la identidad de rol con relación a las conductas dirigidas a otras personas (IRI), y los restantes 5 ítems evalúan la identidad de rol con relación a las conductas dirigidas hacia la organización (IRO). La adaptación de la escala al español se llevó a cabo de la misma forma que las dos escalas anteriores. Algunos de los ítems son: *Ayudar a la empresa a tener éxito es una parte importante de mí mismo*, *Ayudar a otros en el trabajo es una parte importante de mí mismo*. El análisis factorial utilizando el método de máxima verosimilitud y rotación oblicua mostró que cada factor estaba constituido por 5 ítems, de igual forma que en la escala original. Los dos factores lograron explicar el 42.07% de la varianza. Los coeficientes alfa fueron .76 (IRO) y .73 (IRI).

Procedimiento

Un total de 52 estudiantes de la asignatura de Psicología Social de los RR.HH. de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo fueron formados durante el desarrollo de las clases teóricas sobre los conceptos objeto de estudio y entrenados en el desarrollo de las clases prácticas en la aplicación del cuestionario. Cada uno de ellos aplicó el cuestionario en una organización, y tanto la selección de las organizaciones como de los empleados fue de carácter no probabilístico. Las condiciones de aplicación del cuestionario variaron en algunos

casos de organización a organización para interferir lo menos posible en su funcionamiento habitual. Por ejemplo, en algunos casos, los empleados completaron los cuestionarios en el trabajo, y en otros casos, los cumplimentaron durante su tiempo libre fuera del horario laboral. Todas las respuestas dadas al cuestionario se trataron con confidencialidad, respetando el anonimato de los participantes.

Resultados

Para el logro del objetivo propuesto se llevaron a cabo una ANOVA de un factor, análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiple utilizando el paquete de análisis estadístico SPSS 15.0.

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de CCO, motivos e identidades de rol para cada género. A través del ANOVA de un factor se encuentran diferencias significativas en CCOI ($F(1,982) = 5.45$; $p < .05$), VP ($F(1,982) = 15.08$; $p < .01$), e IRI ($F(1,982) = 5.85$; $p < .05$). Las mujeres realizan con mayor frecuencia CCOI, y describen en

mayor medida una motivación de VP y una IRI que los varones.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de CCO, motivos e identidad de rol.

	Mujeres		Varones	
	M	DT	M	DT
CCOO	3.42	0.79	3.39	0.82
CCOI	3.85	0.68	3.74	0.69
VP	3.84	0.64	3.67	0.68
IO	3.37	0.80	3.36	0.79
MI	2.77	0.93	2.83	0.90
IRI	3.74	0.74	3.63	0.71
IRO	3.13	0.81	3.18	0.82

Nota. CCOO: CCO dirigido a la organización; CCOI: CCO dirigido a las personas; IO: interés hacia la organización; VP: valores prosociales; MI: manejo de la impresión; IRO: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas hacia la organización; IRI: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas a otras personas.

La Tabla 2 presenta las correlaciones entre las variables en función del género.

Tabla 2: Correlaciones entre CCO, motivos e identidad de rol en función del género.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7
Mujeres							
1. CCOO	----						
2. CCOI	.579**	----					
3. IO	.815**	.494**	----				
4. VP	.411**	.726**	.483**	----			
5. MI	.161**	.104*	.327**	.251**	----		
6. IRO	.642**	.357**	.643**	.318**	.140**	----	
7. IRI	.335**	.575**	.330**	.638**	-.047	.326**	----
Varones							
1. CCOO	----						
2. CCOI	.610**	----					
3. IO	.832**	.521**	----				
4. VP	.443**	.744**	.447**	----			
5. MI	.103*	.040	.270**	.232**	----		
6. IRO	.662**	.384**	.685**	.324**	.033	----	
7. IRI	.312**	.565**	.227**	.631**	-.106*	.353**	----

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$. CCOO: CCO dirigido a la organización; CCOI: CCO dirigido a las personas; IO: interés hacia la organización; VP: valores prosociales; MI: manejo de la impresión; IRO: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas hacia la organización; IRI: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas a otras personas.

Los resultados obtenidos muestran que prácticamente todos los motivos correlacionaban significativamente tanto con CCOO como con CCOI, tanto en el caso de las mujeres como en el caso de los varones, con la excepción de la correlación existente entre MI y CCOI, que no era significativa en varones. Respecto a CCOO, la correlación con el motivo de IO es mayor que las relaciones con los motivos de VP y MI independientemente del género. Con relación a CCOI, mantiene la relación más fuerte con el motivo de VP, de nuevo con independencia del género. En cuanto a la identidad de rol, tanto IRI como IRO presentan correlaciones positivas y significativas con CCOO y CCOI: IRI presenta una correlación mayor con CCOI e IRO con CCOO tanto en varones como en mujeres. Por último, respecto a la relación existente entre identidad de rol y motivos, los resultados hallados

muestran que en todas las combinaciones posibles se encuentran correlaciones significativas y positivas, con las siguientes excepciones: la relación entre IRI y MI es negativa y no significativa en mujeres, la correlación entre IRO y MI no es significativa en varones, y la relación entre MI y IRI es negativa en varones.

Para determinar la importancia de cada uno de los motivos a la hora de explicar la CCO en mujeres y en varones, se llevaron a cabo análisis de regresión múltiple, donde los tres tipos de motivos se introducían de forma simultánea como predictores de CCOO y CCOI (ver Tabla 3).

Los resultados obtenidos mostraron que CCOO estaba más fuertemente motivado por IO tanto en varones como en mujeres. El resto de los motivos tenían también un peso significativo a la hora de explicar este tipo de conductas en

varones, no así en mujeres, en donde como único predictor significativo adicional se encontraba el motivo de MI. El porcentaje de varianza explicada para los varones era el 70.5% y para las mujeres el 67.6%. Con relación a CCOI, los resultados obtenidos en mujeres y varones son muy semejantes: los tres tipos de motivos tienen pesos significativos en la predicción de CCOI, y el principal predictor es el motivo de VP, seguido del motivo de IO y del motivo de MI. El porcentaje de varianza explicada para varones era del 62.2% y para mujeres el 56.5%.

Este mismo tipo de análisis se llevó a cabo para determinar la importancia relativa de los dos tipos de identidad de rol en la predicción de CCO. Los resultados hallados en mujeres y varones son muy similares: ambos tipos de identidad son predictores significativos, en la predicción de CCOO, IRO es el predictor más importante, y en la predicción de CCOI lo es IRI. A pesar de ello, el peso de IRI en la predicción de CCOO es mayor en mujeres que en varones, y el peso de IRO en la predicción de CCOI es mayor en varones que en mujeres. Los dos tipos de identidad lograban

explicar el 43.4% (mujeres) y el 44.6% (varones) de CCOO, y el 37.5% (mujeres) y el 36.7% (varones) de CCOI.

Para determinar la importancia relativa de los motivos y de las identidades de rol en la predicción de CCO, se llevaron a cabo de nuevo análisis de regresión múltiple donde se introdujeron de forma simultánea tanto los motivos como las identidades de rol. De nuevo los resultados son muy similares en mujeres y varones. Con relación a CCOO, el predictor más importante es el motivo de IO, seguido de IRO y de MI. En cuanto a CCOI, en mujeres el predictor más importante es el motivo de VP, seguido de IRI y del motivo de IO. En varones el predictor más importante también es el motivo de VP, pero en este caso le siguen en importancia el motivo de IO, el motivo de MI y en último lugar IRI. La varianza explicada es del 68.9% (mujeres) y el 72.2% (varones) en CCOO, y el 58.1% (mujeres) y el 63.3% (varones) en CCOI. La colinealidad existente entre los diferentes tipos de motivos e identidades de rol fue en términos generales reducida tanto en la muestra de varones como en la muestra de mujeres. FIV no superó en ningún caso el valor de 2.42 y el nivel de tolerancia no bajó de 0.41.

Tabla 3: Resumen de los análisis de regresión múltiple para predecir CCO, identidad de rol y motivos.

	CCOO						CCOI					
	Mujeres			Varones			Mujeres			Varones		
	B	SE	B									
IO	.850	.031	.846**	.852	.033	.816**	.183	.031	.212**	.247	.031	.289**
VP	.025	.037	.020	.123	.038	.101**	.692	.037	.656**	.653	.036	.652**
MI	-.105	.024	-.121**	-.113	.027	-.122**	-.093	.024	-.124**	-.139	.025	-.182**
R ²	67.6%			70.5%			56.5%			62.2%		
	CCOO						CCOI					
	Mujeres			Varones			Mujeres			Varones		
	B	SE	B									
IRO	.595	.036	.600**	.635	.041	.628**	.152	.032	.183**	.179	.037	.214**
IRI	.152	.039	.141**	.114	.047	.099*	.483	.035	.529**	.478	.042	.500**
R ²	43.4%			44.6%			37.5%			36.7%		
	CCOO						CCOI					
	Mujeres			Varones			Mujeres			Varones		
	B	SE	B									
IO	.722	.041	.713**	.756	.045	.719**	.143	.039	.165**	.268	.043	.314**
VP	.000	.048	.000	.096	.050	.079	.580	.047	.545**	.556	.048	.565**
MI	-.069	.026	-.079**	-.093	.029	-.100**	-.048	.026	-.065	-.117	.027	-.153**
IRO	.170	.036	.172**	.141	.040	.141**	.039	.035	.046	-.037	.039	-.045
IRI	.040	.040	.038	.033	.045	.029	.155	.040	.168**	.131	.043	.140**
R ²	68.9%			72.2%			58.1%			63.3%		

Nota: * p<.05, **p<.01, ***p<.001. CCOO: CCO dirigido a la organización; CCOI: CCO dirigido a las personas; IO: interés hacia la organización; VP: valores prosociales; MI: manejo de la impresión; IRO: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas hacia la organización; IRI: identidad de rol con relación a las conductas dirigidas a otras personas.

Discusión

Los resultados en líneas generales confirman los encontrados en investigaciones previas. Se hallan diferencias de género en la frecuencia con la que se ponen en práctica determinados tipos de comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), pero la Hipótesis 1 solo se confirma parcialmente: las mujeres realizan con una significativa mayor frecuencia comportamiento de ciudadanía organización dirigido a las personas (CCOI) que los varones (Hipótesis 1.1.), pero con relación a la frecuencia con la que se pone en práctica

comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a la organización (CCOO) no se hallan diferencias significativas por género (Hipótesis 1.2.).

Estos resultados son coherentes con los hallados en estudios previos, que muestran que las mujeres están más interesadas que los varones en ayudar a otros (Bridges, 1989). Morrison (1994) y Vand Dyne y Ang (1998) encuentran que las mujeres es más probable que pongan en práctica conductas de altruismo siguiendo la tipología descrita por Organ (1988). De igual forma, estos resultados también son coherentes con los resultados aportados por estudios realiza-

dos en otros ámbitos, como por ejemplo el estudio de Inglés et al. (2009), donde se muestra que la conducta prosocial es significativa y moderadamente más prevalente en adolescentes mujeres que en adolescentes varones.

Lo hallado puede llevarnos a pensar que verdaderamente puede que exista un CCO de carácter femenino, tal y como argumentaban Kidder y McLean (2001), no así un CCO de carácter masculino, ya que mujeres y varones ponen en práctica con una frecuencia similar el CCOO.

La distinción entre los requerimientos del puesto y CCO con frecuencia es difícil de establecer. Morrison (1994) argumentó que los límites entre CCO, como conducta extra-rol, y las conductas intra-rol son interpretados de forma diferente por los empleados. La extensión en la cual los empleados se implican en CCO podría estar en función de en qué medida los empleados por sí mismos definen sus responsabilidades laborales. Podría ser interesante comprobar las diferencias entre varones y mujeres a la hora de definir sus responsabilidades laborales, quizás las mujeres en mayor medida que los varones en función del contenido del rol de género femenino perciban el CCOI como conductas intra-rol y por ello se vean obligadas a ponerlas en práctica con mayor frecuencia (Allen, 2006; Heilman y Chen, 2005).

Se describía en la introducción que los roles de género pueden tener un carácter prescriptivo, en este sentido, los roles indican cómo deberían ser o comportarse las mujeres y los varones. En el caso de las mujeres, éstas deberían ser comunales y estar caracterizadas por la bondad, proporcionar apoyo y estar interesadas en el bienestar de los demás (Heilman y Chen, 2005; Rudman y Glick, 1999). Cuando las mujeres no exhiben tales características pueden llegar a experimentar rechazo por parte de los demás, por lo que pueden estar orientadas a poner en práctica conductas coherentes con el contenido de su rol de género para evitar precisamente experimentar dicho rechazo. La teoría del rol de género sugiere que las personas internalizan estas expectativas sobre su género precisamente porque las presiones sociales externas al individuo favorecen la conducta consistente con su rol de género prescrito (Eagly, Karau y Makhijani, 1995).

Tajfel y Turner (1985) argumentan que las personas se categorizan a ellas mismas y a los demás dentro de grupos sociales a fin de establecer su propia identidad. Estas identidades sociales ayudan a los individuos a definirse a ellos mismos y les permiten saber qué hacer, pensar y sentir (Ashforth y Kreiner, 1999). Los individuos buscan aumentar su autoestima a través de las identidades sociales, lo que les lleva a poner en práctica conductas congruentes con su identidad como también adhiere a valores y normas del grupo (Ashforth y Mael, 1996).

En función de estos resultados no se puede afirmar que los varones no ayuden a otros, pero una posible explicación sobre por qué los varones realizan en menor medida CCOI reside en que pedir ayuda viola las normas del rol de género masculino. Si ser ayudado hace que los varones se sientan incómodos, será menos probable que pidan ayuda y por

tanto, que puedan verse obligados a ayudar a otros en función de las normas de reciprocidad (Kidder, 2002). Otras explicaciones pueden residir en falta de autoeficacia con relación al desarrollo de actividades de carácter comunal, expectativas sociales de que los varones no son eficientes en el desarrollo de ese tipo de conductas y el estigma asociado a asumir roles no tradicionales para los varones (Eagly, 2009)

El género parece estar relacionado con lo que motiva en mayor medida a las personas a la hora de realizar CCO (Hipótesis 2), ya que las mujeres dan una significativa mayor importancia al motivo de valores prosociales (VP) que los varones (Hipótesis 2.1). En términos generales, las mujeres están más motivadas por el deseo de ayudar a los demás y de ser aceptadas por ellos. Pero no se encuentran diferencias significativas por género en la importancia dada al motivo de interés por la organización (IO) y manejo de la impresión (MI) como se esperaba (Hipótesis 2.2.).

Los resultados de los análisis correlacionales y de regresión no confirman las Hipótesis 2.3. y 2.4. Con independencia del género, el motivo de VP se relaciona y predice en mayor medida CCOI y el motivo de OI se relaciona y predice en mayor medida CCOO. Las relaciones que se establecen entre cada tipo de CCO y los motivos no parecen estar influidas por el género, aunque resulta contraintuitivo que en el caso de las mujeres el motivo de VP no es un predictor significativo de CCOO a diferencia de lo que se encuentra en varones. El papel jugado por el motivo de MI en la predicción de CCO en mujeres y varones apenas difiere y en ambos casos presenta una relación inversa con el desarrollo de CCO.

Con independencia del género, este tipo de conductas están fundamentalmente dirigidas por motivos heterocentros más que autocentros, es decir, por motivos centrados en los demás más que por motivos centrados en uno mismo (Lopez-Cabanas y Chacón, 1999). La búsqueda del propio interés, que vendría representado por el motivo de MI tiene un impacto relativamente reducido en su puesta en práctica. Rioux y Penner (2001) aluden a que tanto el motivo de IO como el motivo de VP podrían considerarse, al menos parcialmente, como motivos de “expresión de valores” dado su contenido. Las personas estarían motivadas fundamentalmente por sus valores para desarrollar este tipo de conductas.

El aspecto prescriptivo de los roles de género puede delimitar también qué tipo de motivaciones se consideran más lícitas para poner en práctica estas conductas en cada género. Por ejemplo, Bolino (1999) sugiere que la relación entre CCO y la imagen que se logra dar en la organización depende de las atribuciones que haga el observador de los motivos que tiene el individuo para poner en práctica dichas conductas. Las mujeres que violan el contenido del rol de género desarrollando CCO por motivos de carácter autocentros es más probable que sufran el rechazo por parte de los demás que cuando son los varones los que desarrollan estas conductas por dichos motivos, ya que en los varones esos motivos son esperables dado el contenido de su rol de género. El

estudio de Farrell y Finkelstein (2007) muestra que los observadores era más probable que atribuyesen el CCO desarrollado por las mujeres a motivos tradicionales y era menos probable que lo atribuyesen a un deseo de mejorar la imagen, que cuando se les pedía que imaginasen a empleados varones desarrollando las mismas conductas. De esta forma, podría esperarse que el CCO puesto en práctica por las mujeres fuese una expresión de su deseo de ayudar a los demás y de su necesidad de ser aceptadas. El que las mujeres den una significativa mayor importancia al motivo de VP es coherente con esta idea, pero el resto de los resultados con relación a los motivos no la apoya, ya que en función de un tipo u otro de CCO hay unos u otros motivos más importantes tanto para mujeres como para varones.

Respecto a la relación entre CCO e identidad de rol (Hipótesis 3), se confirma la Hipótesis 3.1.: las mujeres describen una mayor identidad de rol como ciudadanas organizacionales orientadas hacia los compañeros (IRI) que los varones. Pero no se encuentran diferencias significativas por género en identidad de rol como ciudadanos organizacionales orientados hacia la organización (IRO) (Hipótesis 3.2.). Los resultados de los análisis correlacionales y de regresión muestran que con independencia del género, IRI se relaciona y predice en mayor medida CCOI e IRO lo hace con CCOO. No se confirman las Hipótesis 3.3. y 3.4. A pesar de ello, el peso de IRI en la predicción de CCOO es mayor en mujeres que en varones, y el peso de IRO en la predicción de CCOI es mayor en varones que en mujeres. Los resultados obtenidos confirman que existen diferencias entre mujeres y varones, pero la intensidad de estas diferencias no llega a alterar el proceso explicativo de la puesta en práctica de CCO.

En definitiva, se aportan datos que apoyan en cierta medida la idea de que el desarrollo continuado de CCO se asocia con la existencia de una identidad de "ciudadano organizacional" tanto en varones como en mujeres, en la línea de lo hallado por Finkelstein y Penner (2004) y Finkelstein (2006). En este caso, al igual que con relación a los motivos, en función del tipo de actividad hay una identidad de rol más determinante con independencia del género.

Cuando se analiza la importancia relativa de los motivos y de las identidades de rol en la predicción de CCO, aunque no se hayan establecido hipótesis sobre el posible papel de género, se encuentran diferencias que merece la pena destacar. En la predicción de CCOO el papel jugado por los motivos y la identidad de rol es muy similar en ambos géneros. Pero en la predicción de CCOI, en mujeres el motivo de VP es el predictor más relevante, seguido de IRI e IO; en varones el predictor más importante también es VP, pero en este caso es seguido por los motivos de IO y MI, y en último lugar por la IRI. De esta forma, en el desarrollo de CCOI la identidad de rol jugaría un papel más importante en las mujeres que en los varones. Éstas tenderían a desarrollar CCO en mayor medida por el deseo de ser coherente con la visión que tienen de sí mismas como ciudadanas organizacionales que ayudan a los demás.

En resumen, la influencia del rol de género es limitada y por lo que muestran los resultados parece ser más determinante para las mujeres que para los varones en relación a la frecuencia con la que ponen en práctica CCOI, la importancia dada al motivo de VP y el desarrollo de IRI. Cuando se profundiza en el papel predictor de cada tipo de motivo y de identidad de rol, la influencia del género parece quedar neutralizada, ya que no existen diferencias importantes entre varones y mujeres. En este sentido, quizás la diferencia más relevante resida en que en el caso de CCOI la identidad de rol tenga un papel sustancial en las mujeres y una importancia menor en los varones.

Eagly (2009) describe que las mujeres poco a poco han ido obteniendo mayor estatus y más responsabilidades que en el pasado en el ámbito laboral, como una consecuencia de ello puede que hayan ido absorbiendo algunos aspectos del rol de género masculino para adaptarse a las necesidades y demandas que les iban surgiendo en el contexto laboral, sin perder nada del contenido del rol de género femenino. Puede que las barreras estructurales impuestas por otros roles (madre, esposa, etc.) y el limitado acceso a los recursos organizacionales, tal y como ha sido descrito por Kart y Waisman-Manor (2005), vayan teniendo cada vez un menor impacto en el desarrollo del CCO para las mujeres.

Una de las principales limitaciones del estudio es que los datos recogidos se basan en auto-informes de los propios trabajadores. La investigación en torno a los autoreportes sugiere que éstos son comparables a las evaluaciones realizadas por otros (Folger y Craig, 2001), pero aún así puede que los autoreportes de CCO no sean una medida precisa del desempeño real. En las investigaciones en torno al estudio del CCO se suelen utilizar de forma adicional los informes de los supervisores de los trabajadores y/o de sus compañeros, pero en este caso, nuestro interés no se centraba en obtener una medida lo más fiable posible de CCO, sino de la percepción de las personas sobre el desarrollo de estas conductas y los motivos que les llevan a comportarse de esa forma. Otra limitación es que todas las variables eran medidas en un único momento temporal, por lo que las relaciones de causalidad entre motivos, identidad de rol y CCO solo son inferidas. También debe tenerse en cuenta que en el estudio se recogen solo medidas sobre la frecuencia con la que se pone en práctica CCO, pero de esta forma se olvidan otros rasgos importantes de estas conductas como por ejemplo la audiencia o la magnitud (Bolino, 1999). Atender a estas otras características podría mostrar la existencia de otras diferencias significativas entre mujeres y varones. Finalmente, los diferentes procedimientos utilizados para recoger los datos y las diferencias existentes entre las múltiples organizaciones participantes, relativas sobre todo a sus prácticas de gestión o sectores de trabajo, pueden haber influenciado los resultados hallados. Karambayya (1991) (ver en Moorman y Blakely, 1995) ha sugerido que algunos factores contextuales (tamaño de la unidad de trabajo, por ejemplo) puede influenciar la decisión individual de desarrollar CCO.

Un aspecto que habría que considerar en futuras investigaciones es que el desempeño de CCO puede depender de identidades múltiples. No solo la identidad de género, sino también la orientación de género (el grado en el cual las per-

sonas se autoidentifican con las características definidas culturalmente y asociadas a su sexo biológico) y la identidad ocupacional pueden tener un impacto significativo en la puesta en práctica de CCO (Kidder, 2002).

Referencias

- Allen, T.D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 36* (1), 120-143.
- Allen, T.D. y Rush, M.C. (2001). La influencia de la igualdad de género en las calificaciones de comportamiento de ciudadanía organizacional. *Journal of Applied Social Psychology, 31* (12), 2561-2587.
- Ashforth, B.E. y Kreiner, G.E. (1999). How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review, 24*, 413-434.
- Ashforth, B.E. y Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp.413-461). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: Isolation and communication in Western man*. Boston: Beacon Press.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers of good actors? *Academy of Management Review, 24*, 82-98.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. y Penner, L.A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. En B. W. Roberts y R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Borman, W.C., White, L.A. y Dorsey, D.W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*, 168-177.
- Bridges, J.S. (1989). Sex differences in occupational values. *Sex Roles, 20* (3/4), 205-211.
- Callero, P., Howard, J.A. y Piliavin, J.A. (1987). Helping behaviour as role behaviour: Disclosing social structure and history in the analysis of prosocial action. *Social Psychology Quarterly, 50* (3), 247-256.
- Coleman, V.I. y Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25-44.
- Dávila, M.C. y Finkelstein, M.A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish Employees. *Spanish Journal of Psychology, 13* (1), 276-282.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., y Penner, L.A. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H. (2009). The his o hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender. *American Psychologist, 64* (8), 644-658.
- Eagly, A., Karau, S.J. y Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*, 125-145.
- Facteau, J.D. y Craig, S.B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology, 86*, 215-227.
- Farrell, S.F. y Finkelstein, L.M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology, 9* (1), 81-96.
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment y role identity. *Social Behavior and Personality, 34* (6), 603-616.
- Finkelstein, M.A. y Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behaviour and Personality, 32* (4), 383-398.
- Grube, J. y Piliavin, J.A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 1108-1120.
- Heilman, M.E. y Chen, J.J. (2005). Same Behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology, 90* (3), 431-441.
- Inglés, C.J., Benavides, G., Redondo, J., García-Fernández, J.M., Ruiz-Esteban, C., Estévez, C. y Huescar, E. (2009). Conducta prosocial y rendimiento académico en estudiantes españoles de Educación Secundaria Obligatoria. *Anales de Psicología, 25* (1), 93-101.
- Kart, R. y Waismel-Manor, R. (2005). Organizational citizenship behaviour: What's gender got to do with it? *Organization, 12* (6), 889-917.
- Kidder, D.L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 28* (5), 629-648.
- Kidder, D.L. y McLean, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior, 22*, 939-959.
- Lee, K. y Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87* (1)131-142.
- López-Cabanas, M. y Chacón, F. (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: Un enfoque participativo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Lovell, S.E., Kahn, A.S., Anton, J., Davison, A., Dowling, E., Post, D. y Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behaviour and performance evaluation? *Sex Roles, 41* (5/6), 469-477.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 123-150.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 52*, 489-499.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal, 37*, 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. y Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Omar, A. y Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología, 10* (2), 157-166.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48* (4), 775-802.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.
- Rioux, S.M. y Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86* (6), 1306-1314.
- Rudman, L.A. y Glick, P. (1999). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues, 57*, 743-762.
- Spence, J. y Helmreich, R. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. *Psychology of Women Quarterly, 5*, 147-163.
- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel y W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp.7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge of muddied waters). *Research in Organizational Behavior, 17*, 215-285.
- Vand Dyne, L. y Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*, 692-703.

(Artículo recibido: 30-3-2010; revisión: 23-11-2010; aceptado: 23-11-2010)