



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Las Conductas Contraproductivas en el trabajo

Autor/es

Nieves Valiente Romeo

Director/es

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Universidad de Zaragoza  
2016

## Índice

|   |       |
|---|-------|
| Introducción .....  | 4-5   |
| 1. Rendimiento laboral .....  | 6-10  |
| 1.1 Desempeño de Tarea .....  | 8-9   |
| 1.2 Desempeño Contextual.....   | 9-10  |
| 1.3 Conductas Contraproductivas (CCP).....  | 10-11 |
| 2. Conductas Contraproductivas .....  | 12-20 |
| 2.1 La dimensionalidad de las Conductas Contraproductivas .....                                 | 12-14 |
| 2.2 Conductas Contraproductivas más comunes .....   | 14-17 |
| 2.2.1 El absentismo .....   | 14-15 |
| 2.2.2 Los retrasos .....  | 15    |
| 2.2.3 Trabajar cuando no se debe .....  | 15    |
| 2.2.4 Los robos.....  | 15-16 |
| 2.2.5 La violencia.....   | 16    |
| 2.2.6 La supervisión abusiva .....  | 16-17 |
| 2.2.7 Hacia una taxonomía de las Conductas Contraproductivas.....                               | 17    |
| 2.3 Antecedentes de las Comportamientos Contraproductivas .....                                 | 17-19 |
| 2.3.1 Antecedentes personales .....   | 18-19 |
| 2.3.2 Características de empleo como antecedentes a un Comportamiento<br>Contraproductivo ..... | 19    |
| 2.3.3 Sistemas de control como antecedentes a un Comportamiento Contraproductivo<br>.....       | 19    |
| 2.4 Determinantes de las Conductas Contraproductivas .....                                      | 19-20 |
| 2.5 Consecuencias de las Conductas Contraproductivas.....                                       | 20    |
| 3. Prevención de los Comportamientos Contraproductivos .....                                    | 21-25 |
| 3.1 Recursos para enfrentar la insatisfacción .....   | 21-25 |
| 3.1.1 Cambios en las condiciones de trabajo .....   | 21-22 |
| 3.1.2 Control y participación .....   | 22-23 |
| 3.1.3 La compensación .....   | 23    |
| 3.1.4 Trasferir a los empleados a otros puestos de trabajo .....                                | 23-24 |
| 3.1.5 Reasignar al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.....                  | 24    |
| 3.1.6 Mejorar la comunicación .....   | 24-25 |

## Las Conductas Contraproductivas en el trabajo.

|  |       |
|--|-------|
| 4. Conclusiones .....                  | 26-28 |
| 4.1 Limitaciones de este trabajo ..... | 27-28 |
| 4.2 Sugerencias para el futuro .....   | 28    |
| 5. Bibliografía .....                  | 29-32 |

## **Introducción**

Hoy en día, el trabajo ocupa un lugar importante en la vida de la mayor parte de los individuos como fuente de bienestar y también sirve como vía para la integración social, pero no todas las personas se sienten a gusto con su trabajo. Cuando una persona realmente realiza un trabajo que le gusta, tiene consecuencias positivas (perfeccionamiento del trabajo realizado, aumento de productividad, mejora del clima laboral, etc.), mientras que si realiza un trabajo que le disgusta tiene consecuencias negativas (disminución del rendimiento, imperfecciones en el trabajo realizado, pérdida de interés, absentismo, robos, etc.) Una de estas consecuencias negativas son las Conductas Contraproductivas en el trabajo.

Durante el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos se atienden a la eficacia y resultados, bien sea de la organización o de los equipos de trabajo, y a la salud y el bienestar de los trabajadores. Por el contrario estudiamos poco sobre como se comportan las personas y los grupos en las organizaciones, especialmente en las organizaciones laborales y como se pueden enfrentar las organizaciones a los problemas y situaciones que se le pueden presentar en este ámbito. Pienso que sería interesante que conociéramos y distinguiéramos los procesos que se producen en las organizaciones para hacer frente a estos problemas. Además estas Conductas Contraproductivas son de alto impacto y costosas para las organizaciones por lo tanto detectarlas a tiempo supondría también un ahorro en dinero. Es por ello que este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha centrado en las Conductas Contraproductivas en el trabajo.

Las Conductas Contraproductivas en el trabajo (CCP). pueden definirse como “acciones voluntarias y discrecionales que violan las normas organizacionales” (Omar, Vaamode, y Uribe, 2012, p. 1). Estos comportamientos constituyen un problema importante para la organización, y en los últimos años han cobrado mayor importancia y se ha procedido a analizarlos en profundidad.

Las Organizaciones necesitan conocer cuáles son los antecedentes o condiciones que se relacionan a la manifestación de los CCT. Por ello, a través de este TFG se va a explicar y describir en qué consisten las CCP en el trabajo. De esta forma, el objetivo principal de este trabajo será comprobar qué se sabe acerca de esos comportamientos para saber hasta que punto constituyen un problema importante para las organizaciones.

La estructura del presente TFG es la siguiente: en el capítulo primero realizaremos describiremos en qué consiste el rendimiento laboral, identificando los tipos de rendimiento que existen. Después, en el segundo capítulo partiremos de los diferentes tipos de rendimiento para centrarnos en los CCP en el trabajo, eje central de este TFG. En el tercer capítulo pasaremos a enumerar una serie de propuestas de prevención de las CCP. En el cuarto capítulo, de manera más

## Las Conductas Contraproductivas en el trabajo.

personal pasaremos a comentar las conclusiones del TFG, las limitaciones que nos han surgido a la hora de realizar el mismo, además de enumerar una serie de sugerencias que podrían llevarse a cabo para ampliar este trabajo.

Finalmente se presentarán las referencias utilizadas .

## 1. Rendimiento laboral

Siguiendo a Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), el rendimiento laboral hace referencia a aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización. Sin embargo, siguiendo a Quijano (1992) hablaremos de rendimiento laboral cuando nos referimos a los resultados que contribuyen a las metas de la organización, y de desempeño laboral para referirnos a los comportamientos que contribuyen a dichas metas.

Campbell y sus colaboradores aseveran que el rendimiento puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen (determinantes), los mismos que pueden ser clasificados como determinantes directos e indirectos. Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de rendimiento. Se clasifican en: (1) conocimientos, (2) destrezas o habilidades y (3) motivación o motivos. Los determinantes indirectos, como su nombre lo indica, influyen en el rendimiento indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos, donde se encontrarían (1) capacidades o aptitudes, (2) rasgos de personalidad, (3) actitudes, (4) valores y (5) intereses. Estos determinantes indirectos pueden ser también externos, un ejemplo de este tipo sería la disponibilidad de recursos.

A continuación en la Tabla 1, se puede observar de manera detallada los determinantes que predicen el rendimiento.

Tabla 1: Tipos de determinantes (cont).

| <b>Determinante</b> | <b>Elemento</b>         | <b>Definición</b>  |
|---------------------|-------------------------|--|
| Directo             | Conocimientos           | Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.   |
|                     | Destrezas o habilidades | Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una tarea específica.  |
|                     | Motivación o motivos    | Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada. |

Tabla 1: Tipos de determinantes (cont).

| <b>Determinante</b> | <b>Tipo</b>                     | <b>Nombre</b>           | <b>Definición</b>   |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------|---|
| Indirecto           | Internos (propio del individuo) | Capacidades o aptitudes | Rasgos generales de los individuos, hacen referencia al potencial innato que tienen un sujeto para realizar cierto tipo de actividades. |
|                     |                                 | Rasgos de personalidad  | Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.  |
|                     |                                 | Actitudes               | Predisposiciones de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.               |
|                     |                                 | Valores                 | Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas   |
|                     |                                 | Intereses               | Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.  |

Tabla 1: Tipos de determinantes.

| <b>Determinante</b> | <b>Tipo</b>               | <b>Ejemplos</b>  |
|---------------------|---------------------------|--|
| Indirecto           | Externos (Organizaciones) | Disponibilidad de recursos, organización del trabajo, etc. |

Nota: Adaptado de Moreno (2001)

Fruto de distintas investigaciones, Gorriti (2007) concluye en la existencia de tres tipos de desempeño: (1) desempeño de tarea, (2) desempeño contextual y (3) Conductas Contraproductiva



Figura 1. Relación entre desempeño y rendimiento (tomado de Ramos-Villagrasa, 2015).

A continuación se explican de forma más detallada los tres tipos de desempeño.

### 1.1 Desempeño de tarea.

Son aquellas conductas, acciones y actividades que el empleado realiza y que son reconocidas formalmente como parte de su trabajo. Contribuyen al “núcleo técnico” de la organización. Esta contribución puede ser directa, formando parte del proceso productivo; o indirecta, apoyando a los servicios propios de la gestión, por ejemplo las tareas que realiza el personal del Departamento de Recursos Humanos (Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Schmit, 1999; Viswesvaran y Ones, 2000; citados en Díaz-Vilela et al., 2012).

El desempeño de tarea es la concepción clásica de lo que se hace, normalmente recogido en



el documento de análisis de puestos de trabajo, donde se describen las funciones, tareas y actividades que pueden ser desempeñadas por un trabajador. Al ser facetas características de cada puesto, son variables entre unos puestos y otros, y pueden cambiar cuando cambie éste (Borman y Motowidlo, 1993; citados por Gorriti et al., 2007).

Siguiendo a Gorriti (2007), el principal precursor o antecedente de este desempeño es la evaluación de los conocimientos, de las destrezas y habilidades, del hábito, y de las aptitudes requeridas para una buena ejecución del puesto. Entre estas facetas se incluyen los conocimientos técnicos y del puesto, la comunicación efectiva, la planificación y la solución de problemas, el desarrollo de los subordinados, etc.

Este desempeño puede entenderse como un doble deber. Por un lado, la organización tiene el deber de clarificar y comunicar las tareas, funciones y objetivos a sus trabajadores, y de facilitar los recursos y la formación necesaria para que éste pueda cumplir con ellos. Por otro lado, el trabajador tiene el deber de cumplir con esas tareas formalmente descritas.

Este mismo autor enumera una serie de indicadores habituales del desempeño de tarea, estos son las unidades de producción realizadas (cantidad), la calidad del trabajo realizado y el tiempo y costo invertido en realizarlas.

### **1.2 Desempeño contextual**

El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea (Penney y Borman, 2005). Son variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. La principal taxonomía de desempeño contextual es de Borman y Motowidlo (1993; citados por Gorriti et al., 2007) y consta de tres dimensiones: (1) ayuda a otros (cooperación, cortesía y motivación);(2) vinculación organizacional (representación, lealtad y compromiso); y (3)desempeño más allá del puesto (persistencia, iniciativa y auto- desarrollo).

Así como el principal antecedente del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva, el principal antecedente del desempeño contextual es la personalidad (Penney y Borman, 2005). Según estos autores se estima que el desempeño contextual representa el 17,5% del desempeño total. A pesar de su relevancia, este desempeño no ha sido reconocido tradicionalmente en los sistemas de evaluación, porque resulta complejo valorar el modo y la forma en que nuestros empleados desempeñan sus funciones, más allá de lo descrito formalmente. Pero, los sistemas de evaluación del desempeño deben incluir medidas del desempeño contextual, además del desempeño

de tarea, si quieren representar completamente el dominio del desempeño. La duda es si es conveniente o no incorporarlo desde el inicio del proyecto de implantación de un modelo de evaluación del desempeño, ya que, como manifiestan Díaz-Vilela et al. (2012), no existe un conjunto de preguntas, más o menos estandarizadas, con las que elaborar nuestros cuestionarios de desempeño contextual, y esto puede dificultar su incorporación a nuestro modelo si no contamos con experiencia previa en la identificación de este tipo de facetas.

### **1.3 Conductas Contraproductivas (CCP)**

Una Conducta Contraproductiva (CCP) es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta (Sackett, 2002). A diferencia de los otros dos tipos de desempeño, la característica de éste es que no es deseable, pero por desgracia ocurre.

Sackett, (2002) exploró en mayor profundidad la definición que dio a las CCP, en primer lugar consideró como intencionalidad aquellas manifestaciones de las CCP que están bajo el control volitivo del individuo. Con la excepción de los comportamientos inseguros que se den por falta de equipos y/o capacitación por parte de la empresa. En segundo lugar consideró pertenecientes a la organización las CCP que hacen referencia únicamente a conductas negativas ejecutadas por miembros activos o pertenecientes a la organización. De esta forma las acciones que afectan a la organización realizadas por agentes externos (ex empleados, clientes, etc.) no se integran a esta definición. Y por último consideró contraria a los legítimos intereses de la organización, el no cumplir con las actividades planteadas por la organización.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que las CCP difieren de la contraproduktividad, en el sentido en que la última se refiere a los resultados tangibles de las CCP,. de esta manera, las CCP se conceptualizan como facetas del rendimiento laboral. (Sackett, 2002)

A continuación, en la Tabla 2, se puede observar de una forma más detallada la diferencia entre conductas contraproductivas y contraproduktividad.

Tabla 2. Diferencias entre conductas contraproductivas y contraproduktividad.

| <b>Concepto</b>             | <b>Definición</b>   | <b>Ejemplos</b>  |
|-----------------------------|---|--|
| Conductas Contraproductivas | Cualquier conducta intencionada por parte de un miembro de la organización, percibida por ésta como contraria a legítimos intereses | Robo, destrucción de la propiedad, uso de alcohol, etc                   |
| “Contraproduktividad”       | Resultado tangible de las CCP   | Número de accidentes, incremento del índice de rotación de personal, etc |

*Nota.* Adaptado de Sackett (2002)

Gruys y Sackett, (2003) se plantean la duda de si estas CCP deben formar parte de la evaluación del desempeño o resolverse en el ámbito disciplinario. Es importante no confundir un deber de obligado cumplimiento, cuya falta originará un expediente sancionador, con un criterio de evaluación del rendimiento. Aunque nada impide que el correcto cumplimiento de estas obligaciones constituya un elemento más de evaluación. Lo que debe evitarse es la utilización de un sistema de evaluación como medio encubierto de imposición de sanciones.

Como las CCP son el centro de este TFG, serán desarrolladas de forma más detallada en los siguientes capítulos.

## **2. Conductas Contraproductivas**

Los empleados con CCP no solo afectan la imagen y la efectividad organizacional, sino que también conspiran contra el bienestar de sus compañeros (Newstrom, 2007). Por ello, han despertado el interés de los investigadores, dando lugar a diversas investigaciones acerca de los CCP que presentaremos en este capítulo.

### **2.1 La dimensionalidad de las Conductas Contraproductivas**

Hollinger y Clark (1983) desarrollaron una amplia lista de comportamientos CCP, proporcionando un marco conceptual para interrelacionar las diferentes formas que pueden adoptar. Así, propusieron que los comportamientos CCP podrían agruparse en dos grandes categorías. La primera es la “desviación de la propiedad”, que implica el mal uso de los activos del empleador. Los ejemplos incluyen el robo, daños a la propiedad, y el mal uso de los privilegios. La segunda es la “desviación de la producción”, que implica que violen las normas sobre cómo el trabajo se va a lograr. Es decir, no estar en el trabajo en la fecha prevista (ausencia, tardanza, pausas largas, etc.) y comportamientos que restan valor a la producción (consumo de drogas, alcohol).

Años después, Robinson y Bennett (1995) observaron que el conjunto de comportamientos examinados por Hollinger y Clark (1983) no incluía los CCP interpersonales, como el acoso sexual, y por eso decidieron ampliar el marco. Así, realizaron un esquema de categorización basado en la percepción de la similitud de los pares de los comportamientos de los trabajadores, y obtuvieron una solución de dos dimensiones. La primera dimensión se basaría en la conducta interpersonal hacia otros miembros de la organización (como molestar o el abuso verbal) mientras que la segunda dimensión se basaría en graduar desde leves a graves los delitos. A partir de este nuevo estudio, Robinson y Bennett (1995) establecieron una clasificación basada en cuatro dimensiones: (1) desviación de la propiedad; (2) desviación de la producción; (3) agresión personal (p.ej., acoso); y (4) desviación política, como el favoritismo o culpar a otros de las equivocaciones de uno mismo.

Casi diez años más tarde, Gruys y Sackett (2003) mostraron que los CCP forman un constructo multidimensional y jerárquico. Es un constructo multidimensional, porque en función del objetivo al que se dirige la conducta pueden dividirse en dos dimensiones: (1) CCP-Organizacionales, que violan las normas, instalaciones y bienes de la organización y se orientan a perjudicar a la organización causando tanto daños a la producción (p.ej. absentismo o atrasos) como daños a la propiedad (p.ej. robo); y (2) CCP-Interpersonales. Es un constructo jerárquico, porque dentro de cada uno de estos dos subgrupos se suele diferenciar entre dos formas según su gravedad: (1) leves (p.ej. irse del trabajo antes de la hora de finalización); y (2) graves (p.ej. robar).

A continuación, en la Tabla 3, se observa de manera detallada las diferentes perspectivas de los autores citados.

Tabla 3. Dimensionalidad de los CCP

| <b>Autores</b>            | <b>Definición CCP</b>   | <b>Principales Características</b>   |
|---------------------------|---|--|
| Hollinger y Clark (1983)  | Conducta contraria a la que va dirigida la organización.  | <p>Agrupan los CCP en dos categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviación de la propiedad: Mal uso de los activos del empleador.</li> <li>• Desviación de la producción: Violación de normas sobre como realizar el trabajo.</li> </ul>  |
| Robinson y Bennett (1995) | Comportamientos antisociales ejecutados por los empleados en su lugar de trabajo, siendo potencialmente dañinos para la organización. | <p>Añadieron a la lista de CCP de Hollinger y Clark CCP interpersonales.</p> <p>A partir de esta nueva categoría, establecieron una nueva clasificación basada en cuatro cuadrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviación propiedad</li> <li>• Desviación producción</li> <li>• Agresión personal</li> <li>• Desviación Política</li> </ul> |
| Gruy y Sackett (2003)     | Demostraron que los CCP forman un constructo multidimensional y jerárquico.   | <p>Es un constructo multidimensional porque dependiendo al objetivo al que va dirigido las conductas pueden dividirse en dos dimensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP Organizacionales: violan las normas, instalaciones y bienes de la organización</li> <li>• CCP Interpersonales: como la agresión.</li> </ul>                         |

Según Gruy y Sackett (2003), estos puntos de vista diferentes son algunos de los factores que contribuyen a la falta de una teoría generalmente aceptada de comportamientos contraproductivos.

### **2.2 Conductas Contraproductivas más comunes**

Según Salgado (2005), entre las CCP más habituales se incluyen, el absentismo, la pérdida deliberada de tiempo, el robo, el trato impropio a los compañeros o la supervisión abusiva. Son acciones que no están necesariamente consideradas como ilegales pero que repercuten de manera negativa en la buena marcha de la organización.

En este apartado, siguiendo a Newstrom (2007), vamos a proceder a explicar los CCP más comunes: (1) el absentismo; (2) los retrasos; (3) trabajar cuando no se debe; (4) robos; y (5) violencia. Todos ellos serán descritos a continuación.

#### *2.2.1 El absentismo*

Según Macafee, R.B. y Champagne, P.J. (1994). el absentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. También puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo en horas que corresponda a un día laborable, dentro de la jornada de trabajo. El absentismo es una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

El propio Estatuto de los trabajadores, define el absentismo laboral en su artículo 52 d) como “las faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas pero intermitentes”

En un informe de adeco han realizado un estudio sobre el absentismo, donde el Observatorio Europeo sobre condiciones de trabajo (2010) ha demostrado que en Europa los índices de absentismo varían entre un 3% y un 6%. La media del absentismo se sitúa, por su parte, en un 4%. En el referido Estudio, el índice de absentismo en España se sitúa en un 5,4% en el año 2008 y se observa un aumento en el periodo 2004-2008. Es decir, el absentismo en España está un punto y medio por encima de la media Europea con el coste económico y la pérdida de producción que supone para empresas y Estado.

También observaron que la tendencia alcista se paralizó a partir del año 2009, probablemente por la crisis económica que estamos sufriendo a nivel nacional e internacional.

Dentro del absentismo podemos encontrar diferentes tipos, Macafee, R.B. y Champagne, P.J. (1994). hacen la siguiente distinción: (1) absentismo previsible y justificado, es decir, aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes

de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales; (2) absentismo no previsible y sin justificación, es decir, que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa; y (3) absentismo presencial, es decir, aquella forma de absentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral.

Haciendo referencia a los CCP como bien estamos hablando, pondríamos el énfasis en el absentismo no previsible o absentismo presencial.

Los empleados que tienen menos satisfacción en el trabajo suelen ser los que tienen más absentismo. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean el absentismo, pero parece que están más dispuestos a aprovechar las oportunidades de faltar cuando se les presenta la ocasión. Estas ausencias voluntarias ocurren usualmente en lunes o viernes. (Newstrom, 2007).

### *2.2.2 Los retrasos*

Según Newstrom (2007). Los retrasos se producen por empleados que llegan a trabajar pero se presentan después de la hora designada para el inicio de actividades. Los retrasos son una especie de absentismo de corta duración, que pueden fluctuar desde unos pocos minutos hasta varias horas laborales, pudiendo interrumpir la interacción productiva con sus compañeros de equipo.

### *2.2.3 Trabajar cuando no se debe*

Quazi (2013) lo denomina *presenteeism*, es decir, cuando los empleados van a trabajar, a pesar de problemas de salud física y emocional, que afectan de manera sustancial a su rendimiento en el trabajo, también entiende por *presenteeism* cuando el trabajador permanece en el puesto de trabajo las horas que haga falta para dar la impresión de que se está implicado con la empresa, aunque se rinda a medio gas. Quazi (2013) observa que la asistencia forzada es un fenómeno único, es mucho más difícil de evaluar que el absentismo y puede reducir el 33% o más de la productividad del trabajador. Se presenta por parte de empleados que se apegan a las reglas yendo a trabajar, aun cuando no se sientan en disposición de hacerlo. Factores comunes en la asistencia forzada incluyen las migrañas, reflujo gástrico, gripes, depresión, dolor de la espalda y artritis. Sin embargo, los factores más comunes son los problemas de sinusitis y alergias.

### *2.2.4 Los robos*

Newstrom (2007) explica los robos que se realizan en las organizaciones. Algunos empleados roban productos de la empresa, otros usan los servicios de la empresa sin autorización

como por ejemplo realizar llamadas telefónicas, otros falsifican cheques, o cometen otro tipo de fraudes. Todo estos actos representan robo, o sea, la apropiación no apropiada de recursos de la compañía. Aunque el robo de los empleados tiene varias causas, algunas de ellas pueden ser que se sienten explotados, con sobrecargas de trabajo o frustrados por el tratamiento impersonal que reciben de la empresa.

Otro tipo de robo que nos explica es completar la hoja de asistencia incorrectamente para que le paguen por tiempo no trabajado, de esta manera lo que el trabajador esta haciendo es robar dinero de manera indirecta a la organización.

### *2.2.5 La violencia*

Newstrom (2007) también nos habla sobre la violencia y la define como una forma de abuso de poder que tienen por finalidad excluir o someter al otro. Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica. También se presenta tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares

Además, puede ejercerse por acción u omisión. Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajar y configura una violación a los derechos humanos y laborales.

La fuente de violencia puede incluir clientes y personas de exterior, el efecto es el mismo. Millones de trabajadores son víctimas de violencia en los sitios de trabajo cada año, y muchos más viven bajo la amenaza directa o velada de sufrir algún daño.

El mismo autor hace referencia a diferentes formas de violencia laboral: (1) agresión física, toda conducta directa o indirectamente que esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre él o el trabajador o trabajadora; (2) acoso sexual, toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quién lo recibe; (3) acoso psicológico, situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa.

### *2.2.6 La supervisión abusiva*

Moroni y Dabos (2015) definen la supervisión abusiva como aquéllas manifestaciones de hostilidad sostenida realizadas por los supervisores a sus empleados directos. Estos comportamientos afectan al clima organizacional y deterioran el compromiso de los empleados. A juicio de estos autores, los comportamientos abusivos de baja intensidad son los más difíciles de



detectar, pues se manifiestan de modo sutil y subjetivo, a través de sucesivas interacciones entre los actores involucrados

### 2.2.7 Hacia una taxonomía de las Conductas Contraproductivas

Autores como Gruys (1999) han intentado establecer una taxonomía. Así, Gruys (1999) encontró 87 CCP diferentes que agrupó en 11 categorías usando técnicas de Análisis Factorial. Estas categorías se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Conductas Contraproductivas

| <b>Nombre de la categoría</b>  | <b>Conductas relacionadas</b>  |
|--------------------------------|--|
| Robo                           | Robo de dinero o propiedad, mala utilización de bienes, servicios o descuentos |
| Destrucción de la propiedad    | Alterar, dañar o destruir la propiedad   |
| Mal uso de la información      | Revelar información confidencial   |
| Mal uso del tiempo             | Desperdiciar el tiempo o usar el tiempo de trabajo para asuntos personales     |
| Comportamiento inseguro        | No seguir o aprender procedimientos de seguridad                               |
| Baja calidad de trabajo        | Realizar el trabajo de manera lenta o descuidada                               |
| Baja asistencia                | Salir o llegar tarde sin excusa  |
| Uso de bebidas alcohólicas     | Consumir bebidas alcohólicas en el trabajo                                     |
| Uso de drogas                  | Consumir drogas en el trabajo  |
| Acciones verbales inapropiadas | Discutir agresivamente o atacar verbalmente                                    |
| Acciones físicas inapropiadas  | Atacar físicamente o sexualmente   |

### 2.3 Antecedentes de las Conductas Contraproductivas

En primer lugar, como antecedente de las conductas CCP nos centraremos en las actitudes personales, haciendo referencia sobre ello a partir de Bernd y Schuler (2004). Sin embargo varias líneas de investigación sugieren que las características del trabajo están vinculadas a la probabilidad

de incurrir en un comportamiento, a lo que también haremos referencia a través de Hackman y Oldham (1976, 1980). Por último, Cherrington y Cherrington (1985) relaciona como antecedente de los comportamientos contrarproductivos los sistemas de control. Todos ellos serán revisados en las siguientes páginas.

### 2.3.1 Antecedentes personales

Bernd y Schuler (2004) explican cuáles son los antecedentes de los CCP, sugiriendo que estos los puede causar:

- El bajo autocontrol: Bernd y Schuler (2004) definen el autocontrol como aquella capacidad que puede poseer un ser humano de ejercer dominio sobre sí mismo, es decir, de poder controlarse, tanto en sus pensamientos como en su forma de actuar. Cuando el autocontrol es bajo, los sujetos no pueden manejar sus frustraciones y reaccionan impulsivamente a las provocaciones, involucrándose en los CCP.
- La ansiedad: Bernd y Shuler (2004) la definen como aquel estado mental que se caracteriza por una gran inquietud, una intensa excitación y una extrema inseguridad. Los empleados muy ansiosos responden a los eventos laborales con depresión y sentimiento de insatisfacción, lo que provoca que estas personas sean mas propensas a realizar CCP.
- Los “Cinco Grandes” (*Big five*) factores de la personalidad, es decir, extroversión, afabilidad, responsabilidad, inestabilidad emocional y la apertura. Estos factores han demostrado un rico marco conceptual para la integración de diversos hallazgos de investigación y la teoría en la psicología de la personalidad. Cuanto más fuerte sea el carácter, lo más probable es que la persona en cuestión muestre comportamientos relacionados a alguna de las dimensiones en términos de cómo él o ella se relaciona con la gente, soluciona los problemas, los planes de trabajo y se expresa a sí mismo.

De entre los Cinco Grandes, la baja afabilidad (tendencia a ser egocéntrico, escéptico y competitivo, incluso cínico, grosero, no cooperativo e irritable) y responsabilidad (ser laxo, informal, descuidado en sus principios morales, perezoso, no confiable, sin propósito, de voluntad débil y hedonista) debilitan las relaciones entre las emociones negativas y a la ejecución de los CCP.

Además, Newstrom (2007) añade otro antecedente más, las actitudes laborales negativas. Estas actitudes ayudan a predecir conductas indeseables, dado que cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, les faltará involucrarse en el mismo, no asumirán compromiso con la

organización y estarán de mal humor. Este resultado es especialmente previsible si las actitudes son fuertes y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en un retiro psicológico (divagar durante el trabajo), un retiro físico (ausencias no autorizadas, salidas tempranas, largas pausas o bajada del tiro de trabajo), o incluso actos explícitos de agresión y revanchismo por presuntos errores.

### *2.3.2 Características de empleo como antecedentes a un Comportamiento Contraproductivo*

Varias líneas de investigación sugieren que las características del trabajo están vinculadas a la probabilidad de incurrir en un CCP. Hackman y Oldham (1976, 1980) sugirieron características de empleo de un conjunto de modelos de trabajo (variedad de habilidades, identidad de la tarea, la significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo) estas características de empleo condujeron a un conjunto de estados psicológicos críticos, lo que llevó a una serie de resultados, incluyendo el rendimiento, la satisfacción, la motivación interna de trabajo, la ausencia y la rotación. Como resultados se observó los vínculos existentes entre la baja significación de trabajo, y la baja responsabilidad con CCP.

### *2.3.3 Sistemas de control como antecedentes a un Comportamiento Contraproductivo*

Para Cherrington y Cherrington (1985) los sistemas de control son entidades físicas o de procedimiento en el lugar de trabajo destinados específicamente a disminuir la aparición de CCP. Se ha podido observar que la existencia de sistemas de seguridad sofisticados no impide que existan CCP pero si que ayudan a disminuirlos ya que estos sistemas de control ofrecen la posibilidad de poder “pillar a la gente en el acto”. Como bien indica Nermati (2010) estos sistemas de control se utilizan comúnmente en el área del consumo de drogas y alcohol, por ello se realizan pruebas de drogas o alcohol al azar, este es un método para encontrar empleados que pueden estar afectados por estas sustancias en el trabajo.

## **2.4 Determinantes de las Conductas Contraproductivas**

Spector (1996), propone un modelo simple y esclarecedor sobre los determinantes de las CCP.. En este modelo las restricciones (estresores) organizacionales, entendidos como eventos o situaciones que obstaculizan e interfieren en el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados, generan sentimientos de frustración e insatisfacción en el personal. Si estos sentimientos no son controlados o canalizados positivamente, se manifiestan contraproductivamente.

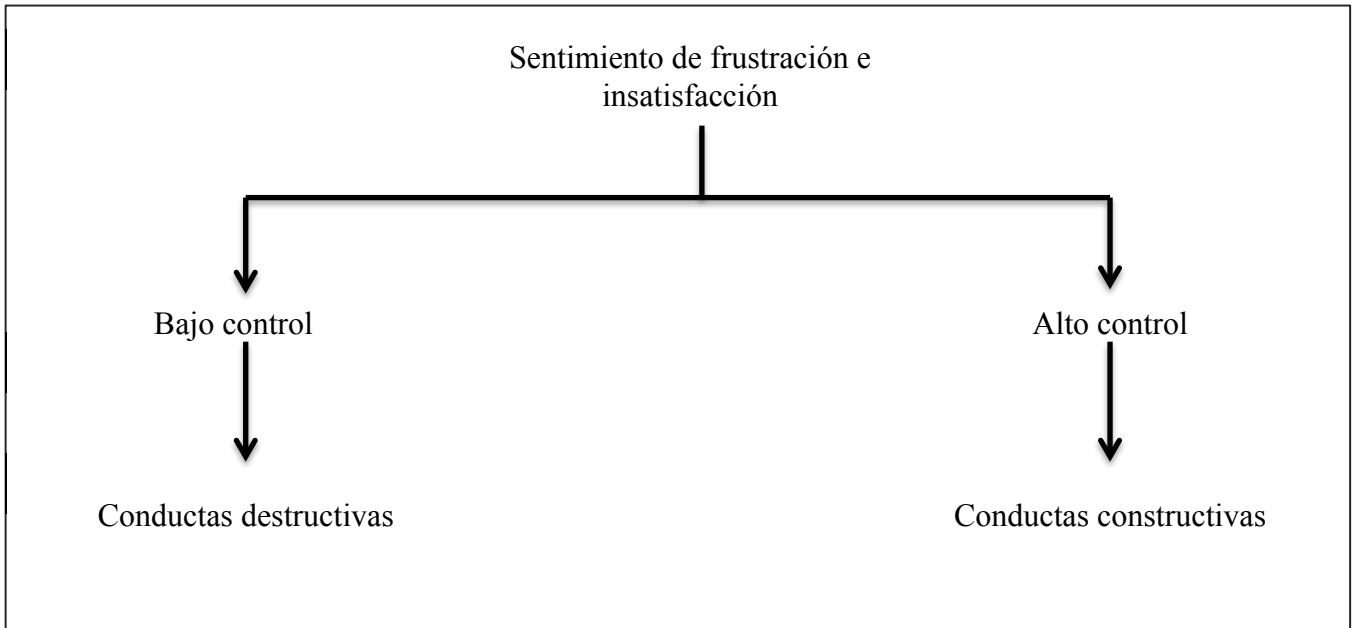


Figura 2 Conductas destructivas y constructivas como resultado de la frustración e insatisfacción laboral (Adaptado de Spector, 1996).

### 2.5 Consecuencias de las Conductas Contraproductivas

Kidwell y Martin (2005) argumentan que las características que hay que tener en cuenta para valorar las consecuencias de las CCP en la organización son: (1) existencia de un autor dentro o fuera de la organización; (2) si el acto es intencional o no; (3) si el objetivo de la conducta se encuentra dentro o fuera de la organización; (4) el tipo de conducta (verbal, física, indirecta, etc.); y (5) las consecuencias de los actos.

Según un estudio realizado por Giraldo (2014), la principal consecuencia de las CCP es el elevado coste que supone a las organizaciones. Para el año 1990, de 35% al 75% de empleados habían estado involucrados con hurto, fraude a través del ordenador, vandalismo, sabotaje y ausentismo; hechos que costaron entre seis y doscientos billones de pérdida organizacional anual. Según este mismo estudio otra consecuencia de las CCP es la aparición de clientes insatisfechos, cuando un cliente se encuentran con malas actitudes, no va a volver. Los clientes no quieren tratar con personas insolentes o groseras

Como bien argumentan Klotz y Buckley (2013) los buenos trabajadores también se involucran en CCP, ya que estos podrían actuar como moderadores entre el estrés laboral y el desempeño, lo que conllevaría a un clima laboral incomodo.

### **3. Prevención de los Comportamientos Contraproductivos**

Tal y como indica Atalaya (1999), los CCP están muy relacionados con la satisfacción laboral, de manera que si los trabajadores están satisfechos con su trabajo, tendrán menor propensión a los CCP. Así pues, el primer paso para mejorar la satisfacción laboral y, de esta forma, reducir las CCP debe ser determinar las razones de esta insatisfacción (Atalaya, 1999). En este sentido, existen una gran variedad de causas que pueden llevar a esta insatisfacción, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. De igual manera, como nos indica Atalaya (1999), para los empleados que desean desempeñar su trabajo, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

Una de las dificultades que encontramos a la hora de buscar estas insatisfacciones aparece cuando no logramos descubrir la causa por la cual el empleado se encuentra descontento. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen que se ejerzan represalias por sus críticas. En estos casos una buena técnica de recogida de información es el uso de cuestionarios anónimos para poder conocer las razones de la insatisfacción, aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces (Pinilla, 1982). En los casos en los que es difícil detectar la fuente de insatisfacción, Pinilla (1982) nos plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral.

#### **3.1 Recursos para enfrentar la insatisfacción**

Una vez detectada la fuente de insatisfacción, como bien nos dice Pinilla (1982) el siguiente paso es enfrentar el problema, para ello de manera personal he planteado una variedad de enfoques para poder hacerles frente: (1) Cambios en las condiciones de trabajo, (2) Control y participación, (3) La compensación, (4) Trasferir a los empleados a otros puestos de trabajo, (5) Reasignar al personal para crear grupos de trabajo más compatibles, (6) Mejorar la comunicación.

A continuación se explica cada solución propuesta más detalladamente.

##### *3.1.1 Cambios en las condiciones de trabajo.*

En muchas ocasiones estos cambios sustanciales pueden mejorar y crear un buen ambiente laboral, al igual que mejorar la productividad y la concentración de los trabajadores. En este

sentido, el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores habla sobre las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo, este artículo nos dice que la dirección de la empresa podrá acordar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. Se consideraran tales las que estén relacionadas con la competitividad, productividad, u organización técnica o del trabajo en la empresa. Tendrán la consideración de modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, entre otras, las que afecten a las siguientes materias: (1) Jornada de trabajo, (2) Horario y distribución del tiempo de trabajo, (3) Régimen de trabajo a turnos, (4) Sistema de trabajo y rendimiento, (5) Funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores.

Por otro lado existen otros cambios en el trabajo que no se encuentran dentro de los cambios sustanciales que hace referencia el artículo 41 del Estatuto de los trabajadores pero que también ayudan a que el clima laboral la productividad y la concentración de los trabajadores mejore, estos cambios son por ejemplo la renovación del mobiliario, de manera que sea el más adecuado a las necesidades del trabajador. Si son los adecuados y le ofrecen comodidad y versatilidad, el trabajador podrá rendir más sin que le suponga un esfuerzo mayor. Otro cambio sería por ejemplo contar con zonas de descanso, zonas de comedor, así como salas habilitadas para desconectar son fundamentales para que los trabajadores quieran quedarse más tiempo y rindan más, al tiempo que se sientan más satisfechos. Además estas salas sirven a su vez para la mejora de la comunicación entre los trabajadores (Merino, 2013).

### *3.1.2 Control y participación.*

La participación de los trabajadores sobre los diferentes aspectos que están relacionados con su trabajo es valorado positivamente por el mismo ya que implica que la persona tenga un mayor control sobre su tarea y que se sienta reconocida al tener en cuenta sus opiniones. El control sobre el trabajo se relaciona con la satisfacción, el compromiso, la implicación y el rendimiento; los resultados son peores en aquellos trabajos que no admiten un control sobre las tareas y limitando la participación en la toma de decisiones((Merino, 2013).

Se debe promocionar la autonomía de los trabajadores en la realización de las tareas desarrollando la participación en la toma de decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, el orden de las tareas, la asignación de tareas, el ritmo, la cantidad de trabajo, etc. (Merino, 2013)

El contenido del trabajo es fundamental ya que las funciones y tareas del puesto están relacionadas con el contenido y el significado de la labor para la persona que la ejecuta. Un puesto

con funciones y tareas apropiadas hace que el individuo sienta que su trabajo no es inútil y que su esfuerzo vale para algo. Además de tener unas tareas que hagan sentir al trabajador útil, debe de contar con las herramientas adecuadas, saber cual es su función, estar formado y sentir que se le reconoce su aportación (Collantes y Marcos, 2012).

Algunos de los posibles problemas son que no existan medios o sistemas de participación, que no se informe sobre los mismos o sobre los resultados de dicha participación. Y las consiguientes medidas preventivas podrían ser implantar una vía que permita la participación de todos los trabajadores, así como informar de su funcionamiento y se informará en un plazo establecido sobre los resultados de las sugerencias implantadas y sus beneficios (Nogareda y Gracia, 2007). Debemos intentar acercar la ejecución al diseño de las tareas y la planificación de todos los aspectos del trabajo (Fernández, 2013).

Habría que añadir la importancia de que el trabajador se involucre en actividades que la organización realice ya que afecta positivamente al compromiso que las personas mantienen con la empresa (Merino, 2013).

### *3.1.3 La compensación*

Reeve (1994) define la compensación como aquella gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. En este sentido, la propia Reeve (1994) diferencia dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero, y el segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico. Estudios realizados por esta autora muestran que reconocer a los trabajadores un trabajo bien hecho reporta beneficios como por ejemplo involucrar y comprometer a los empleados en la organización o mejorar la satisfacción del trabajador lo que conlleva a mejorar su rendimiento laboral.

### *3.1.4 Trasferir a los empleados a otros puestos de trabajo.*

Otra medida de prevención que planteamos es cambiar a los empleados a otros puestos de trabajo siempre y cuando sea posible dentro de la organización, ya que en algunas ocasiones esto no es posible por falta de personal o de puestos de trabajo. Holland (1978) demuestra que lo que se pretende conseguir con este intercambio es obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto.

El autor anteriormente mencionado ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como

resultado más satisfacción, ya que las personas poseerán talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

### *3.1.5 Reasignar al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.*

Siguiendo a Aguilar-Morales y Vargas-Mendoza(2010), el enemigo principal del trabajo grupal es un tipo de conducta denominada conducta centrada en sí mismo.

Esta conducta personal, además de que no aporta nada positivo al grupo, es destructiva ya que solo satisface necesidades de alguien y se manifiesta a través de cinco actitudes: (1) obstrucción, interfiriendo en el progreso del equipo al citar experiencias personales no relacionadas con los temas, evadir los temas centrales o importantes y rechazar ideas sin ninguna consideración; (2) agresión, criticando injustificadamente, mostrando hostilidad hacia el equipo o hacia alguno de sus miembros y objetando tratando de menospreciar al otro; (3) deseo de reconocimiento, al realizar intentos constantes de llamar la atención de los demás, charlar excesivamente y utilizar una voz fingida, parafraseado simplemente lo que ya se ha dicho y se presume continuamente; (4) alejamiento, esta es una actitud de indiferencia en la que se muestra una conducta pasiva y al establecer compromisos se promete pero no se cumple; y (5) dominación, manteniendo una obsesión por usar la autoridad, se toman decisiones caprichosas, se toma atribuciones que no le corresponden y se bloquean las aportaciones de otros.

Para evitar lo anteriormente dicho Aguilar-Morales y Vargas-Mendoza(2010) dan importancia a la cohesión de los grupos de trabajo, para ello es recomendable (1) interactuar en un espacio apropiado; (2) establecer reglas claras de convivencia; y (3) reasignar al personal.

Tras la observación de estudios realizados por los autores anteriormente nombrados, llegaron a la conclusión de que cuanto más cohesión existe entre los componentes de un grupo de trabajo, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta, lo cual conducirá a un mejor clima de trabajo y mejore la satisfacción de los componentes

### *3.1.6 Mejorar la comunicación*

Con respecto a la comunicación, Arru (2014), apunta que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Esta mala comunicación genera conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como su reputación e imagen.



La comunicación es algo fundamental en la vida de las personas, los trabajadores necesitan comunicarse por una necesidad personal y para desarrollar sus tareas en la empresa (Nogareda y Gracia, 2007). La comunicación dentro de una organización debe ser transparente, todos deben saber cuándo, cómo y a quién dirigirse, la información que la empresa emite hacia los trabajadores debe ser sencilla, clara, precisa, coherente y se debe garantizar la recogida, tratamiento y transmisión de dicha información (Merino, 2013). Lo primero que se debe hacer es establecer unos canales de comunicación claros y conocidos, en segundo lugar informar de la existencia de los mismos y de su funcionamiento y en tercer lugar establecer las necesidades de información de cada puesto, cada puesto debe tener la información que necesita a tiempo y de forma correcta (Nogareda y Gracia, 2007). Tener medios de comunicación eficaces y con carácter oficial pueden evitar la inseguridad de los empleados ante posibles rumores que puedan surgir (Merino, 2013). Un aspecto importante en la comunicación es el diseño arquitectónico ya que muchos trabajadores necesitan comunicarse con sus compañeros a la hora de realizar su trabajo y puede ser que esta necesidad se va obstaculizada por diferentes barreras como paredes, biombos... o incluso trabajan en el mismo departamento y están en edificios distintos, habrá que eliminar por tanto estas barreras para garantizar la efectiva comunicación. La comunicación debe fluir en todos los sentidos y es importante tener en cuenta un término denominado feedback, cuya respuesta te permite conocer cómo se está desarrollando el trabajo. Es aconsejable que exista información sobre la marcha de la tarea, como mínimo cada seis meses, si esta transmisión de información se realiza de forma diaria mucho mejor (Nogareda y Gracia, 2007).

Para terminar este apartado sobre la comunicación, debemos citar algunas herramientas que puede utilizar la empresas para comunicarse: reuniones de equipo, buzones de sugerencias, foros en la intranet de la empresa, disponibilidad de documentación sobre procedimientos y normativas, etc. (Merino, 2013). La intranet es cada vez más utilizada por las empresas es una herramienta de comunicación interna y un medio para la difusión de la información sin tener que recurrir a terceros para conseguirla, agiliza la toma de decisiones, etc. (Aportela, 2007).

## 4. Conclusiones

Para terminar este TFG haremos un breve resumen de lo expuesto en cuanto a las CCP, para empezar se ha planteado que las CCP no solo afectan a la imagen y la efectividad organizacional, sino que también perjudican el clima laboral. Además no todas las personas reaccionan igual ante estas situaciones inapropiadas e incómodas, por ello hay que atender y analizar las diferencias personales.

Bajo nuestro punto de vista, las personas pasamos mucha parte de nuestra vida en el trabajo y por este motivo tener un buen clima laboral ayuda al desempeño del trabajo.

A nuestro juicio, este TFG contribuye en este sentido porque las CCP son un tema muy subjetivo y a lo mejor poco conocido para los trabajadores y técnicos de recursos humanos, por lo tanto toda la información que se pueda obtener es esencial para la organizaciones.

En vista de lo escasamente estudiadas que están las CCP, podemos afirmar que las organizaciones aun no son conscientes de la importancia que tiene la detección de las mismas para la mejora del rendimiento laboral y del clima laboral.

Por esta razón se debe de tener muy en cuenta las características personales y las de la empresa, porque evitando que aparezcan estos factores de riesgo que resultan incómodos a la hora de realizar el trabajo, disminuirémos la aparición de CCP lo cual llevará a una mejorará del clima laboral, de la productividad y de la calidad de trabajo.

También hemos comprobado que las CCP más comunes son: el absentismo, la pérdida deliberada de tiempo, el robo, el trazo impropio a los compañeros o la supervisión abusiva.

Por lo tanto la organización para poder reducir estas CCP, deberá establecer una serie de medidas preventivas. En este TFG hemos expuesto diferentes medidas preventivas.

A continuación en la Tabla 5, establecemos un resumen con las medidas preventivas expuestas y un breve comentario sobre cada una de ellas a modo más personal.

Tabla 5. Medidas preventivas de las Conductas Contraproductivas en el trabajo

| <b>Medida Preventiva</b>   | <b>Resumen</b>  |
|--|---|
| Cambios en las condiciones de trabajo                                | Todo cambio que trata de mejorar las condiciones de trabajo fomentando en mayor o menor medida la mejora de la comunicación, la participación, la productividad y el clima laboral. |
| Control y participación,   | Respecto a este factor considero que es más difícil de cumplir porque muchas empresas no tienden a consultar los resultados u otro tipo de cuestiones.                              |
| Compensación.  | Establecer sistemas de compensación eficaces y hacerlo saber a los trabajadores podría mejorar el clima laboral y la productividad. .   |
| Trasferir a los empleados a otros puestos de trabajo.                | Con la transferencia se ayuda a los empleados a desarrollar habilidades dentro de la misma empresa y a la organización a que encuentre a la persona más indicada.                   |
| Reasignar al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. | Contra más características comunes tengan los miembros del grupo, más cohesión existirá, lo cual se verá reflejado en los resultados y en el clima laboral.                         |

#### **4.1. Limitaciones de este trabajo**

Las principales limitaciones que he podido observar tras la finalización de este trabajo ha sido la visión general de las CCP, encontrando muy poca información que fuera exhaustiva. Por ello, se han consultado diversas fuentes tratando de obtener una visión lo más completa posible del fenómeno.

Junto a ello, destacamos que casi toda la documentación encontrada sobre este tema son documentos en otros idiomas, por lo que cabe preguntarse en qué medida las propuestas de

prevención son generalizables a España. Sería necesaria más investigación para confirmar nuestra propuesta.

#### **4.2. Sugerencias para el futuro**

La realización de este TFG ha generado en mí algunas preguntas que podrían traducirse en sugerencias de investigación futura.

En primer lugar, después de haber analizado las CCP más comunes, sería bueno realizar un estudio de observación en una empresa real para poder analizar si en esa organización existe alguna de las CCP anteriormente descritas, de ser así poder observar estas conductas en situaciones reales y de igual forma poder identificar que factores desencadenan estas reacciones en los individuos. En este tipo de observación el investigador observa sin que su presencia altere el curso normal de los eventos en ese determinado ambiente, este tipo de observaciones permiten obtener información que de otra forma sería difícil.

Otro posible estudio que sería interesante realizar, aunque éste en un futuro más lejano, sería comprobar en que sectores predominan más las CCP. Para ello se podría realizar un cuestionario a una muestra de personas donde nos indicaran que CCP reconocen haber efectuado y en que sector se encontraban trabajando cuando realizaron esa CCP. Los cuestionarios son un método a partir del cual si se encuentran diseñados de manera minuciosa se puede obtener mucha información relevante, es un método menos costoso que por ejemplo entrevista individuales y permite obtener mayor número de información en menor tiempo. Por otro lado también a la hora de obtener resultados los cuestionarios como son estandarizados, permite resumir la información obtenida de manera más rápida. Este cuestionario se haría de forma anónima para que la gente contestara de manera más honesta

Relacionado con la sugerencia anterior se podría investigar que trabajos son más propicios a desarrollar CCP, y si la muestra del estudio se encuentra clasificada en la variable sexo, se podría analizar estadísticamente quienes son más propensos a realizar conductas indeseables en el trabajo, las mujeres o los hombres.

Todas estas sugerencias contribuirían a un mayor conocimiento de estos comportamientos en nuestro país.

## 5. Bibliografía.

- Acevedo, D. (2012). Violencia laboral, género y salud. *Salud de los trabajadores*, 20 (2), 167-177
- Adecco (2010). *Sobre absentismo*. Recuperado de [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/667.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/667.pdf)
- Aguilar-Morales, J.E y Vargas-Mendoza, J.E.(2010). *Trabajo en Equipo*. Recuperado de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf)
- Aportela, I.M. (2007). *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización*. 16 (4), 1-19.
- Arru, M. (2014). *Comunicación interna y oportunidades de mejora*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3 (5) 46-60.
- Bernd, M., y Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *National Institutes of health*, 89 (4), 647-660.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Y Sager, C. E. (1993). Personnel selection in organizations. *International Journal of Business and Management*, 8 (2), 63-77.
- Cherrington, D.J. y Cherrington, J.O. (1985). The climate of honesty in retail stores. *Journal of Security Administration*, 5 (2), 37-52.
- Collantes, M. P., y Marcos, J. I. (2012). *Salud Mental de los trabajadores*. Madrid: La Ley.
- Díaz-Viela Luis. (2012). *Adaptación al español de la Escala de Desempeño Cívico de Coleman y Borman (2000) y análisis de la estructura empírica del constructo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (3), 135-149. Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

- Estatuto de los Trabajadores, modificado por la Ley 2/2015 de 24 de Octubre. Recuperado de <https://www.sepe.es/LegislativaWeb/verFichero.do?fichero=09017edb8021de72>
- Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Giraldo, A.L.(2014). *Conductas Contraproductivas y su relación con las competencias en el desempeño laboral*. Recuperado de [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12269/Ana%20Luc%EDA%20Giraldo%20Vanegas%20\(tesis\)...pdf?sequence=1](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12269/Ana%20Luc%EDA%20Giraldo%20Vanegas%20(tesis)...pdf?sequence=1)
- Gorriti, Mikel. (2007). La evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas.. *Revista Aragonesa de Administración Pública 1* (13), 297-320
- Gruys, M.L. y Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 30-42
- Hackman, J.R.,y Oldman, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Holland, J. (1978). *La elección vocacional. Teoría de las carreras*. México: Trillas
- Hollinger, R. D., y Clark, J. P.(1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books
- Kidwell, R., y Martin, C. (2005). *Managing organizational deviance*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Klotz, A. C., Buckley, M. R. (2013). *A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization*. Oklahoma: Emerald
- Macafee, R.B. y Champagne, P.J. (1994). *Effectively managing troublesome employees*. London: Quorum Books.
- Merino, O. (2013). *Guía para la prevención del estrés en la empresa*. Madrid: FREMAP.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (20016). *¿Qué es la violencia laboral?*. Recuperado de [http://www.trabajo.gov.ar/oavl/quees.asp?id\\_seccion=149](http://www.trabajo.gov.ar/oavl/quees.asp?id_seccion=149)

- Moreno, J. (2000). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Ecuador: Centro de Publicaciones PUCE
- Moroni, L., y Dabos, G.E. (2015). Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica* 30 (133), 384-396
- Nermati, H. (2010). *Pervasive Information Security and Privacy Developments: Trends and Advancements*. New York: Information Science Reference
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: McGrawHill.
- Nogareda, C, y Gracia, D.A. (2007). *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales*. Barcelona: Foment
- Penney, L. M. y Borman, W. C. (2005). *The prediction of contextual performance*. Oxford: Blackwell
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Quijano, S. (1992): *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento*. Barcelona: Resultados y desempeños, PPU.
- Quazi, H. (20013). *The invisible cost to organizations*. Singapur: Nayang Business.
- Ramos-Villagrasa, P. (2015). *De que hablamos cuando hablamos de rendimiento laboral*. Recuperado de <http://rasgolatente.es/rendimiento-laboral/>
- Reeve, J.M. (1994). *Motivación y emoción*. Mexico: McGrawHill. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GabrielJOnatesN/motivacin-y-emocin-johnmarshall-reeve-5a-edicin>
- Robinson, S. L., y Bennet, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572
- Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1), 5-11

- Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales. *Papeles del Psicólogo*, 26 (92), 115-128.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons
- Vaamonde, J.D, Omar, A y Uribe, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Perspectivas en psicología*, 8 (2), 249-265.



