

GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

¡Acepta las restricciones y no te quejes!: La valorización de la placidez en el ámbito laboral argentino

Accept the restrictions and don't complain!: The valuation of placidity in the
Argentinean workplace

Edición Nº 29 – Agosto de 2017

Artículo Recibido: Junio 05 de 2017

Aprobado: Julio 28 de 2017

AUTORES

Luisa Mayoral

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA). Profesora Titular en la Facultad de Ciencias Económicas UNCPBA. Del proyecto de investigación en curso “Normas sociales implícitas vigentes en el ámbito laboral” en convenio con investigadores de la Universidad de Rouen y de Paris X, se desprende el presente artículo.
Tandil, Argentina.

Correo electrónico: lmayoral@econ.unicen.edu.ar

Bernard Gangloff

Doctor en Psicología, Profesor de Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones Université de Rouen. Miembro Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale de Paris.
Paris, Francia.

Correo electrónico: bernard.gangloff@univ-rouen.fr

Amine Rezrazi

Doctor en Psicología, Profesor de procesamiento de datos estadísticos Université de Rouen. Miembro Laboratoire de Psychologie et eurosciences de la Cognition et de l’Affectivité, Université de Rouen.
Paris, Francia.

Correo electrónico: amine.rezrazi@univ-rouen.fr

Resumen

La globalización y la competencia conducen a las organizaciones a buscar formas de aumentar el rendimiento y la flexibilidad de sus empleados, los cuales deben adaptarse a tales demandas, sin mayores planteos y, sobre todo, con placidez. Hemos establecido aquí la hipótesis de que a tal placidez puede serle atribuido un carácter

normativo, más allá de los atributos de personalidad de los empleados en cuestión. Ha sido efectivamente observado que, los mandos jerárquicos esperan que sus empleados den prueba de esta placidez y que los empleados son conscientes de esta expectativa, dando prueba de ella tanto espontáneamente como para dar una buena imagen de sí mismos. Tales resultados se hallan en línea con la hipótesis de normatividad.

Palabras clave: placidez, norma social, organización, evaluación

Abstract

Globalization and competition lead organizations to seek always more performance and flexibility from their employees: they must adapt to these constraints obediently, without complaining, and more generally placidly. We make the hypothesis that such placidity may have a normative status. It is found that line managers expect their employees to act placidly, and that non-executives are aware of this expectation, demonstrating placidity as well as spontaneously as to give good image of themselves. These data are in line with the hypothesized normativity.

Keywords: placidity, social norm, organization, evaluation

1. Introducción

La aprobación social de una conducta y el menosprecio de la conducta opuesta constituyen características típicas de las normas sociales, que ciertos grupos hacen suyas en determinados ámbitos mediante su concientización y su valorización. Así, estas normas, a veces explícitas, pero a menudo implícitas, se constituyen, en una manera de pensar (normas de juicio) y de comportarse (normas de comportamiento) apreciadas y deseadas por esos grupos sociales en esos ámbitos de actuación. Susceptibles de ser aprendidas por imitación social, los miembros del grupo son conscientes de esa valorización y justamente es en esa misma valorización que estas normas encuentran su criterio de validación, en un sentido funcional de adaptación o pragmático.

El presente artículo surge a partir de un trabajo de investigación radicado en el Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) en Argentina, titulado “Estudio de las normas implícitas vigentes en el ámbito laboral argentino”, cuyo objetivo principal es identificar, describir y analizar ciertas variables de

la personalidad y del comportamiento presentes en el ámbito laboral, a las cuales puede serles atribuido un carácter normativo. En ese marco, se han realizado diferentes estudios que han permitido constatar que ciertas predisposiciones actitudinales, comportamientos y hasta características personológicas, cuando se manifiestan en el ámbito laboral, no siempre responden a un atributo de la personalidad o un comportamiento consciente, sino a una norma social que jefes y empleados comparten de una manera, a menudo implícita. En este sentido, el presente artículo presenta los resultados de la exploración de una de estas características, en términos normativos, a saber: la placidez

2. Antecedentes teóricos

Como señala Valléry (2016, p. 371), “las transformaciones que repercuten en el trabajo y el desarrollo de nuevas formas de organización, asociadas al despliegue de métodos de gestión y de management hyper-racionalizantes de actividades [...] amplifican las restricciones existentes [...] cuyas] manifestaciones involucran hoy por hoy a todos los sectores (público y privado), a la mayor parte de las actividades (empleados, profesiones liberales y agricultores) y a todos los niveles de calificación (con jerarquía o sin ella)”. Dages, Pahlavan y Varescon (2013) apuntan que las nuevas formas de organización del trabajo generan presiones psicológicas sin precedentes entre los empleados. Además de ser más eficientes en la ejecución de sus tareas, los empleados también deben demostrar con frecuencia Comportamientos de Ciudadanía Organizacional o CCO (Graham, 1986; Organ, 1988, 1990; Smith Organ & Near, 1983), es decir, comportamientos no formalmente prescritos por el puesto de trabajo (Borman & Motowidlo, 1993), pero que los empleados consideran a veces como casi inherentes a sus funciones (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor & Tetrick, 2004; Kayaalp, 2013; Morrison, 1994). Se pide a los empleados que den prueba de su devoción al trabajo (Motowidlo & Van Scotter, 1994), desplegando esfuerzos suplementarios para maximizar sus desempeños o mostrándose voluntarios para realizar tareas no prescritas (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994); que den prueba de su civismo al comprometerse en los asuntos organizacionales y participar activamente en la vida de la empresa, por ejemplo sugiriendo mejoras susceptibles de aumentar los resultados organizacionales (Bateman & Organ, 1983; Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001;

Coleman & Borman, 2000; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Smith & *al.*, 1983; Van Dyne & Cummings, 1990; Van Dyne, Cummings & McLeanParks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998); que den prueba de su lealtad, en especial al defender, sostener y promover los intereses y la imagen de la organización al exterior (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman et Borman, 2000; Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Por otro lado, sobre un plano relacional, los empleados deben esforzarse en reforzar las relaciones interpersonales al manifestar consideración y cortesía, dar apoyo y asistencia a sus colegas, prevenir problemas individuales relativos al trabajo y consultar con otros antes de tomar una decisión (Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Van Dyne, Cummings & McLeanParks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998); deben mostrarse altruistas ayudando a los colegas sobrecargados o, en términos más amplios, cooperar sincera y eficazmente (Bateman & Organ, 1983; Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Finalmente, deben dar prueba de lo que Organ (1988), Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), llamaron “espíritu deportivo”, es decir aceptar las restricciones y exigencias sin quejarse”, que luego profundizaron Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996, entre otros y, que a los efectos del presente trabajo, llamaremos “placidez”.

Por otro lado, es posible establecer un lazo entre ciertos CCO y ciertas características de personalidad que fueron estudiadas sin hacer explícita referencia a tales CCO. Los trabajos de Gangloff y Pasquier (2011) sobre la personalidad adaptativa, como así también los de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002) sobre el desempeño adaptativo (que se traduciría en la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de un empleo), parecen entrar en este mismo marco. Así, por ejemplo, es posible constatar numerosas intersecciones entre ciertos CCO y varios de los ocho factores considerados por Pulakos y sus colegas como constitutivos de la competencia adaptativa (dar prueba de la adaptabilidad interpersonal –ser capaz de trabajar en nuevos equipos, con nuevos colegas, clientes, proveedores; dar prueba de la

adaptabilidad cultural –ser capaz de trabajar eficazmente en contextos culturales diferentes; dar prueba de adaptabilidad psíquica –ser capaz de trabajar en ambientes variados y difíciles; resolver situaciones de trabajo inciertas e imprevisibles; etc.). Los trabajos sobre la norma de obediencia (abstenerse de toda conducta susceptible de ser considerada como una puesta en cuestión de los poderes jerárquicos: para una síntesis, ver Gangloff, 2011) parecerían fácilmente ligarse al espíritu deportivo de los CCO. Son precisamente estas cuestiones las que nos conducen a explorar la eventual valorización de las conductas portadoras de una cierta placidez en el comportamiento, placidez caracterizada por el hecho de aceptar y adaptarse a las dificultades y restricciones, así como de responder con positividad y una cierta filosofía, más que dejarse ganar por el rechazo, la agresividad, la decepción o la impaciencia.

Esta hipótesis se apoya en particular en la constatación de que los CCO son ampliamente reconocidos como una de las dos dimensiones (junto con el rendimiento en la tarea) que influye en el juicio de los gerentes de línea tanto para la evaluación del desempeño de sus subordinados (Allen & Rush, 1998; Borman, 1991; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994), como para la consideración de las consecuencias de tal evaluación, ya se trate de recompensas distribuidas o de promociones acordadas. Constataciones similares han sido obtenidas tanto para la adaptabilidad (Gangloff & Pasquier, 2011) como para la obediencia (Gangloff, 2011). Esto significa que los empleados que manifiestan esta placidez son susceptibles de ser valorizados por sus superiores jerárquicos. Considerando que tal valorización no puede ser posible sin responder a la noción de norma social, deseamos precisamente testear la hipótesis general según la cual a la placidez podría serle conferido el estatus de norma social. Más precisamente, formulamos las 7 hipótesis operacionales siguientes:

1. los jefes valorizan a los empleados que tienen un nivel de placidez alto (H1),
2. los empleados son conscientes de esta valorización y tienen habitualmente un nivel de placidez alto (H2),
3. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez elevado (H3),
4. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una mala imagen de sí mismos, declaran tener un bajo nivel de placidez (H4),

5. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez más alto del que tienen (H5),
6. los empleados son conscientes de tal valorización y habitualmente tienen un nivel de placidez elevado, pero para mostrar una mala imagen de sí mismos declaran tener un bajo nivel de placidez (H6),
7. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez elevado mientras que para dar una mala imagen declaran tener un bajo nivel de placidez (H7).

2. Metodología

La investigación realizada es exploratoria, sobre la base de datos primarios obtenidos mediante un cuestionario realizado a empleados del sector privado, con y sin cargo jerárquico. Más específicamente, nuestra población está constituida por 120 empleados de empresas privadas, repartidos en cuatro grupos, de 15 hombres y 15 mujeres cada uno; uno de los grupos está formado por jefes y los otros tres, por empleados sin cargo jerárquico. Ellos han sido contactados en sus lugares de trabajo en las ciudades de Tandil, Azul y Olavarría (Provincia de Buenos Aires-Argentina) y seleccionados por el solo hecho de ser empleados. Cada uno ha respondido individualmente, sobre la base de su voluntad, a los 8 ítems siguientes (que explican el 56% de la varianza común)¹: 1) rara vez me quejo, 2) no aburro a los demás con mis problemas, 3) no soy de los que dan problemas. 4) me adapto fácilmente, 5) no soy conflictivo, 6) raramente crítico, 7) soy positivo, 8) sonrío a menudo.

El procedimiento ha consistido en utilizar los cuatro principales paradigmas empleados para poner en evidencia la normatividad de una conducta, a saber, el paradigma del legislador (Gangloff, 2008) y los paradigmas de la auto-presentación bajo consigna neutra, sobre-normativa y contra-normativa (Jellison & Green, 1981). Una de las poblaciones, constituida por jefes (15 hombres y 15 jefes), han sido sometidos al paradigma del legislador, debiendo indicar, para cada ítem, si ellos apreciarían (o no) que un empleado adoptara el comportamiento presentado en el ítem. Los encuestados respondían escogiendo cada ítem según un principio dicotómico: respuesta apreciada *versus* respuesta no apreciada. Por otro lado, los empleados no jerárquicos (45 hombres y 45 mujeres) fueron repartidos en 3 grupos (de 15 hombres y 15 mujeres cada uno) y confrontados al paradigma de la auto-presentación. Ellos debían responder a cada ítem del cuestionario, pero cada grupo con una consigna particular: 1) bajo

consigna neutra (primer grupo), esto es indicando, con total sinceridad, si ellos estaban acostumbrados o no a adoptar el comportamiento indicado en cada ítem; 2) bajo consigna sobre-normativa (segundo grupo), donde los participantes debían responder al cuestionario dando las respuestas que, según ellos, debían escoger para ser apreciados por su superior jerárquico; 3) bajo consigna contra-normativa (tercer grupo), proporcionando las respuestas que, según ellos, debían escoger para dar la imagen contraria.

3. Resultados

3.1. Sobre los jefes

Cualquiera sea el género (no se observan diferencias entre hombres y mujeres. ($F_{(1, 28)}=0,15$, $p=.70$, ns), los jefes proporcionan respuestas significativamente superiores a la media teórica (tabla 1), es decir que, los jefes consideran positivamente a los empleados serenos. Estos resultados son confirmados por una mayor frecuencia de respuestas positivas con respecto a las negativas (tabla 2).

Hombres + Mujeres	$M=7,20$, $ET=0,92$, $t(29)=18,95$, $p\approx.000$, 95% IC [2,85 ; 3,55]
Hombres	$M=7,13$, $ET=0,74$, $t(14)=16,32$, $p\approx.000$, 95% IC [2,72 ; 3,54]
Mujeres	$M=7,27$, $ET=1,10$, $t(14)=11,50$, $p\approx.000$, 95% IC [2,66 ; 3,88]

Tabla 1: media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los jefes.

	H + F	H	F
respuesta 1	216(90%)	107 (89%)	109 (91%)
respuesta 0	24 (10%)	13 (11%)	11 (9%)
total	240 (100%)	120 (100%)	120 (100%)
Khi2	153,6	73,63	80,03
Nivel de significatividad	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001

Tabla 2: respuestas positivas (1) y negativas (0) de los jefes

3.2. Sobre los empleados

3.2.1. Bajo consigna neutra

Los empleados no jerárquicos se sitúan significativamente por encima de la media teórica (tabla 3) sin diferencia entre hombres y mujeres ($F_{(1, 28)}=2,13$, $p=.15$, ns).

Hombres + Mujeres	$M=5,73$, $ET=1,53$, $t(29)=6,20$, $p\approx.000$, 95% IC [1,16 ; 2,30]
Hombres	$M=6,13$, $ET=1,35$, $t(14)=6,09$, $p\approx.000$, 95% IC [1,38 ; 2,88]
Mujeres	$M=5,33$, $ET=1,63$, $t(14)=3,16$, $p=.007$, 95% IC [0,43 ; 2,24]

Tabla 3: media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna neutra.

3.2.2. Bajo consigna sobre-normativa

Habiendo pedido a los empleados no jerárquicos que indicaran el grado de placidez que, en su opinión, les permitiera dar una buena imagen de sí mismos, estos se sitúan significativamente por encima de la media teórica (tabla 4), sin diferencia entre hombres y mujeres ($F_{(1, 28)}=1,05$, $p=.31$, ns).

Hombres + Mujeres	$M=7,33$, $ET=0,71$, $t(29)=25,67$, $p\approx.000$, 95% IC [3,07; 3,60]
Hombres	$M=7,20$, $ET=0,77$, $t(14)=16,00$, $p\approx.000$, 95% IC [2,77; 3,63]
Mujeres	$M=7,47$, $ET=0,64$, $t(14)=20,98$, $p\approx.000$, 95% IC [3,11; 3,82]

Tabla 4: media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna sobre-normativa

3.2.3. Bajo consigna contra-normativa

Habiendo pedido a los empleados no jerárquicos que indicaran el grado de placidez que, en su opinión, los condujera a dar una mala imagen de sí mismos, estos se sitúan significativamente por debajo de la media teórica (tabla 5), sin diferencia entre hombres y mujeres ($F_{(1, 28)}=0,17$, $p=.67$, ns).

Hombres + Mujeres	$M=0,23$, $ET=0,43$, $t(29)=-47,95$, $p\approx.000$, 95% IC [-3,93 ; -3,61]
Hombres	$M=0,27$, $ET=0,45$, $t(14)=-31,58$, $p\approx.000$, 95% IC [-3,99 ; -3,48]
Mujeres	$M=0,20$, $ET=0,41$, $t(14)=-35,54$, $p\approx.000$, 95% IC [-4,03; -3,57]

Tabla 5: media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna contra-normativa

3.2.4. Comparación consigna sobre-normativa vs consigna neutra

Las respuestas son significativamente más elevadas con la consigna sobre-normativa que con la consigna honesta (tabla 6), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ($F_{(1, 58)}=26,98$, $p\approx.000$, $\eta^2=.31$), como de mujeres ($F_{(1, 28)}=22,19$, $p\approx.000$, $\eta^2=.44$) o de hombres ($F_{(1, 28)}=7,00$, $p=.01$, $\eta^2=.20$) tomados separadamente.

Hombres + Mujeres	Sobrenormativa	Media	7,33
		Error estándar	0,71
Mujeres	Neutra	Media	5,73
		Error estándar	1,53
Hombres	Sobrenormativa	Media	7,20
		Error estándar	0,77
	Neutra	Media	6,13
		Error estándar	1,35
Mujeres	Sobrenormativa	Media	7,47
		Error estándar	0,64

Neutra	Media	5,33
	Error estándar	1,63

Tabla 6: media y error estándar en consigna sobre-normativa vs consigna neutra

3.2.5. Comparación consigna neutra vs consigna contra-normativa

Las respuestas son significativamente más elevadas bajo consigna neutra que bajo consigna contra-normativa (tabla 7), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ($F_{(1, 58)}=359,36$, $p \approx .000$, $\eta^2=.86$), como de mujeres ($F_{(1, 28)}=139,27$, $p \approx .000$, $\eta^2=.83$) o de hombres ($F_{(1, 28)}=252,13$, $p \approx .000$, $\eta^2=.90$) tomados separadamente.

Hombres + Mujeres	Contranormativa	Media	0,23
		Error estándar	0,43
	Neutra	Media	5,73
		Error estándar	1,53
Hombres	Contranormativa	Media	0,27
		Error estándar	0,45
	Neutra	Media	6,13
		Error estándar	1,35
Mujeres	Contranormativa	Media	0,20
		Error estándar	0,41
	Neutra	Media	5,33
		Error estándar	1,63

Tabla 7: media y error estándar en consigna contra-normativa vs consigna neutra

3.2.6. Comparación consigna sobre-normativa vs consigna contra-normativa

Las respuestas son significativamente más elevadas bajo la consigna sobre-normativa que bajo la consigna contra-normativa (tabla 8), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ($F_{(1, 58)}=2189,18$, $p \approx .000$, $\eta^2=.97$), como de mujeres ($F_{(1, 28)}=1363,39$, $p \approx .000$, $\eta^2=.98$) o de hombres ($F_{(1, 28)}=890,72$, $p \approx .000$, $\eta^2=.97$) tomados separadamente.

Hombres + Mujeres	Sobrenormativa	Media	7,33
		Error estándar	0,71
	Contranormativa	Media	0,23
		Error estándar	0,23
Hombres	Sobrenormativa	Media	7,20
		Error estándar	0,77
	Contranormativa	Media	0,27
		Error estándar	0,45
Mujeres	Sobrenormativa	Media	7,47
		Error estándar	0,64
	Contranormativa	Media	0,20
		Error estándar	0,41

Tabla 8: media y error estándar en consigna sobre-normativa vs consigna contra-normativa

Discusión-Conclusión

Partimos de la hipótesis de que la placidez cumpliría con los principales criterios para ser caracterizada como una norma social y nuestros resultados indican que, ése es el caso: los jefes afirman valorizar de manera significativa a los empleados que manifiesten una placidez elevada, cualquiera sea su género (hipótesis 1). En relación a nuestra segunda hipótesis, se observa que los empleados no jerárquicos, tanto hombres como mujeres, están habituados a mostrar un nivel de placidez elevado, lo cual puede significar, si se considera que el paradigma de la auto-presentación bajo la consigna neutra es generador de respuestas impregnadas de deseabilidad social, una clara conciencia de los empleados respecto de esta valorización. Esta clarividencia está directamente confirmada por las respuestas más frecuentemente positivas de aquellos que pretenden dar una buena imagen de sí mismos (hipótesis 3) y más frecuentemente negativas en el caso inverso (hipótesis 4). Tal conciencia es, asimismo, confirmada por la mayor cantidad de respuestas positivas bajo la consigna sobre-normativa respecto de la consigna neutra (hipótesis 5), con mayor frecuencia de respuestas negativas bajo la consigna contra-normativa con respecto a la consigna neutra (hipótesis 6), y finalmente, por las diferencias significativas entre la consigna sobrenormativa y la contranormativa (hipótesis 7).

Una de las limitaciones del presente estudio es la operacionalización de nuestra variable: hemos medido la placidez tomando y adaptando distintos cuestionarios elaborados desde ópticas diferentes. Señalemos, no obstante, que este estudio es exploratorio y que no existe aún, al menos en nuestro conocimiento, trabajos sobre la placidez ni instrumentos para medirla. Otra de las limitaciones potenciales podría ser el hecho de que los empleados interrogados no debían proporcionar datos acerca de las empresas donde trabajaban. Esta falta de consideración del contexto no nos parece, sin embargo, que pueda alterar la validez de los resultados obtenidos (que como en toda investigación, pueden darse por validos en tanto trabajos ulteriores no los invaliden).

Adicionalmente, nos parece probable que “no quejarse”, “no aburrir con problemas a los demás”, entre otras, sean conductas apreciadas cualquiera sea la cultura organizacional. Sin embargo, somos conscientes de que la confirmación de tal

transversalidad contextual necesitará trabajos que introduzcan variaciones del contexto cultural.

Señalemos, para concluir, que las transformaciones a que las organizaciones son sometidas conducen a buscar formas de aumentar los desempeños y la flexibilidad organizacionales e individuales. Las competencias buscadas tienen, en efecto, y muy frecuentemente, un rasgo de adaptabilidad. Es entonces lógico que los cuadros jerárquicos renueven sus criterios de apreciación del personal al integrar esta nueva realidad económica (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard & Roussel, 2006), valorizando a aquellos empleados que den prueba de placidez al enfrentar estas demandas. Podemos considerar el presente trabajo dentro de esta misma lógica, como una primera etapa que puede dar lugar, en un futuro, a una mayor precisión del concepto de esta placidez y de la forma de medirla en el ámbito laboral.

Referencias Bibliográficas

1. Valléry G. (2016). Risques psychosociaux (RPS). In G. Valléry, M-E. Bobillier-Chaumon, E.Brangier & M. Dubois (Eds.). *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés*. Paris: Dunod, 370-374
2. Dages, P., Pahlavan, F., & Varescon, I. (2013). Stress professionnel, stratégies de coping et soutien social chez les alcoolos-dépendants. *Alcoologie et Addictologie*, 35(1), 17-27
3. Graham, P. (Ed.) (1986), *Designing effective work groups*, San Francisco: Jos- Bass.
4. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
5. Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, p. 43-72
6. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
7. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Coyle-Shapiro, J.A-M., Shore, L.M., Taylor, M.S. & Tetrick, L.E. (2004), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
9. Kayaalp, A. (2013). *Reciprocation or obligation: understanding in-role and extra-role organizational citizenship behaviors*, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Libre de Bruxelles
10. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567
11. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79 (4), 475-480.

12. Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973
13. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
14. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
15. Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
16. Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
17. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
18. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
19. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
20. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
21. Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press
22. Gangloff, B. & Pasquier, D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité : mythes et réalité*. Paris : L'Harmattan
23. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
24. Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323.
25. Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance In S. Laberon (Ed.). *Psychologie et recrutement*, Bruxelles : Ce Boeck, 177-199.
26. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
27. Borman, C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness, In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 2nd ed., vol. 2, p. 271-326.

28. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150
29. Gangloff, B. (2005). Réactions différenciées aux injustices professionnelles selon le degré d'adhésion à la norme d'allégeance. *Psihologia Resurselor Umame*, 3(2), 70-78.
30. Charbonnier, A., Silva, C.A. & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, *XVIIIème congrès de l'AGRH*, septembre, Université de Fribourg.
31. Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: a study on recruiters. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 219-228.
32. Jellison, J.M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.
33. Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMDEP, *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89(5), 352-357.
34. Charles-Pauvers, B., Commereiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail: un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, n°436, 06-9, 56p.

ⁱ Los ítems del 1 al 6 han sido adaptados de un cuestionario de obediencia de Gangloff (2005), del ítem inicial "cuando la dirección me anuncia sus decisiones, es raro que yo las cuestione abiertamente" y de 2 ítems de la dimensión "espíritu deportivo" del cuestionario de desempeño contextual de Charbonnier, Silva & Roussel (2007), siendo los 2 ítems iniciales "raramente me quejo de mis condiciones de trabajo" y "tolero las restricciones de la organización interna sin quejarme". Los ítems 2 y 3 son resultado de uno de los ítems del cuestionario de obediencia de Gangloff (2005), del ítem inicial "cualquiera sean mis condiciones de trabajo, encuentro normal evitar crear problemas". Los ítems 4 y 5 provienen de los trabajos de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002) sobre el desempeño adaptativo (que se traduce en la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de un empleo: adaptabilidad interpersonal, cultural, psíquica, etc.). Los ítems 7 y 8 han sido adaptados, respectivamente, de un ítem de la dimensión "Control de uno mismo y de los eventos" y de un ítem de la dimensión "Sociabilidad" de un cuestionario de bienestar versión corta de Massé & al. (1998), los ítems iniciales eran "estoy seguro de afrontar situaciones difíciles" y "tengo fácilmente una hermosa sonrisa".