

CWB – CWB

Authored by
memjavad

November 30, 2025

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2025). *CWB – CWB*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=6558>

Comportamiento Laboral Contraproducente (CWB)

Primary Disciplinary Field(s): Psicología Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Ético.

1. Definición Central

El Comportamiento Laboral Contraproducente (CWB, por sus siglas en inglés, **Counterproductive Work Behavior**) se define formalmente como cualquier acción voluntaria por parte de un empleado que viola normas organizacionales significativas y, como resultado, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. Esta conceptualización abarca un amplio espectro de conductas que varían en gravedad, desde actos menores de incivildad hasta crímenes graves, y se distingue por su naturaleza intencional y su impacto negativo directo o indirecto sobre la productividad, la moral y la estabilidad organizacional. Es fundamental diferenciar el CWB de la baja productividad resultante de la ineptitud o la falta de habilidades; el CWB implica acciones deliberadas que buscan activamente perjudicar o que resultan en daño a la entidad laboral o a sus integrantes.

La complejidad del CWB reside en su carácter multidimensional, lo que impide que pueda ser capturado por una única métrica de desempeño. Los académicos han clasificado históricamente estas conductas basándose en el objetivo de la agresión o el daño: comportamientos dirigidos a la organización (CWB-O) y comportamientos dirigidos a los individuos (CWB-I). Esta distinción taxonómica es vital para el diagnóstico preciso y el diseño de intervenciones efectivas, puesto que las motivaciones subyacentes y los antecedentes causales pueden diferir sustancialmente entre un empleado que se dedica al sabotaje de equipos y otro que practica el acoso interpersonal. El CWB, en su conjunto, constituye uno de los desafíos más costosos y persistentes que enfrentan las organizaciones modernas en términos de mantenimiento de un clima laboral ético y productivo.

A diferencia de constructos relacionados como el [absentismo](#) o la rotación, que a menudo son respuestas pasivas a la insatisfacción laboral, el CWB representa una manifestación activa de descontento, venganza, o búsqueda de beneficio personal a expensas del empleador. La literatura contemporánea enfatiza la necesidad de estudiar el CWB no como un fenómeno unitario, sino como un síndrome de conductas interconectadas pero con especificidades propias, lo que requiere la aplicación de modelos predictivos sofisticados que integren factores disposicionales del individuo, variables situacionales del entorno de trabajo y la influencia de la cultura organizacional.

2. Etimología y Desarrollo Histórico

Aunque las conductas destructivas en el entorno laboral han acompañado históricamente al trabajo organizado, la formalización académica del concepto de CWB se consolidó a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990. Previamente, estos comportamientos se estudiaban de

manera fragmentada bajo etiquetas dispares como "desviación social en el trabajo", "comportamiento de retirada" o simplemente "mala conducta". La creciente necesidad de un constructo paraguas que unificara estas diversas acciones perjudiciales se hizo patente a medida que las estructuras organizacionales se volvían más complejas y los costos asociados a la mala conducta no detectada aumentaban significativamente.

Una contribución fundacional en este campo fue la propuesta por Robinson y Bennett (1995), quienes introdujeron una taxonomía bidimensional de la **desviación en el lugar de trabajo**, clasificándola rigurosamente en función de su gravedad y su objetivo (organizacional versus interpersonal). Esta clasificación proporcionó el marco estructural esencial para la vasta investigación subsiguiente sobre CWB. Su trabajo demostró que comportamientos aparentemente dispares como la tardanza crónica, el robo de suministros, el sabotaje de la producción y el acoso verbal comparten la característica común de violar las normas organizacionales y constituir una amenaza directa a la efectividad empresarial. Antes de esta consolidación teórica, la psicología organizacional se había centrado predominantemente en variables de desempeño positivas (como la productividad y el OCB), dejando un vacío crítico en la comprensión de las dinámicas laborales negativas.

El término **Comportamiento Laboral Contraproducente (CWB)** se estableció finalmente como la etiqueta dominante para este conjunto de acciones, superando a otros términos como "comportamiento desviado en el trabajo". Este cambio terminológico reflejó un giro en el enfoque de los investigadores, quienes decidieron priorizar la consecuencia directa de la acción (ser contraproducente) en lugar de simplemente la violación de las normas (ser desviado). Este desarrollo histórico ha sido acompañado por la creación de instrumentos de medición psicométricamente válidos y estandarizados, lo que ha permitido la replicación de hallazgos y la comparación sistemática a través de diferentes sectores y culturas, afianzando el CWB como un área central y legítima de la investigación en psicología industrial y organizacional.

3. Tipologías y Clasificación

La clasificación del CWB no es un mero ejercicio teórico, sino una herramienta indispensable para el diagnóstico y la aplicación de estrategias de gestión. La tipología más ampliamente aceptada organiza las conductas según su objetivo. Esta distinción entre CWB-O y CWB-I es crucial, ya que ayuda a identificar la fuente de la frustración o la motivación del empleado, lo que, a su vez, dirige la elección de las estrategias de mitigación más adecuadas.

El **Comportamiento Laboral Contraproducente dirigido a la Organización (CWB-O)** comprende aquellas acciones que buscan dañar directamente a la empresa, sus bienes o su productividad. Estos actos están frecuentemente impulsados por una percepción de injusticia organizacional, frustración con las políticas de la empresa o insatisfacción general con la gestión.

Los ejemplos paradigmáticos incluyen el sabotaje (dañar equipos o sistemas informáticos), el robo de activos (dinero o propiedad intelectual), el uso indebido y prolongado del tiempo de la empresa (navegación web personal o pausas excesivas), y el incumplimiento intencional de las normas operacionales. El impacto de CWB-O se traduce directamente en pérdidas financieras y operativas para la organización.

En contraste, el **Comportamiento Laboral Contraproducente dirigido a los Individuos (CWB-I)** se focaliza en dañar o perjudicar a compañeros de trabajo, supervisores o clientes. Estas conductas suelen ser el resultado de conflictos interpersonales no resueltos, envidia, celos o percepciones de trato injusto por parte de un individuo específico. El CWB-I abarca el acoso verbal o físico, la humillación pública, la difusión de rumores maliciosos, la exclusión social deliberada, y la falta sistemática de cooperación. Aunque su objetivo inmediato es interpersonal, el CWB-I tiene un efecto corrosivo en el clima laboral general, incrementando los niveles de estrés y reduciendo la cohesión del equipo, lo que inevitablemente perjudica la funcionalidad y el rendimiento de la organización en su conjunto.

Una clasificación más granular, desarrollada por Spector y sus colaboradores, descompone el CWB en dimensiones específicas: **abuso** (abusar verbal o físicamente de otros), **sabotaje** (dañar la propiedad o la reputación), **robo** (tomar bienes o tiempo de la empresa), **retirada** (absentismo, tardanza) y **producción** (trabajar intencionalmente lento o cometer errores deliberados para reducir la producción). Esta estructura multifactorial permite a los investigadores no solo medir la prevalencia total del CWB, sino también correlacionar cada tipo de comportamiento con antecedentes psicológicos y situacionales específicos, facilitando modelos predictivos de mayor precisión.

4. Antecedentes y Causas

La etiología del CWB es inherentemente compleja, siendo el resultado de una interacción dinámica y a menudo sinérgica entre factores individuales (disposicionales) y factores situacionales (ambientales). La investigación empírica ha identificado consistentemente que uno de los antecedentes situacionales más robustos del CWB es la percepción de **injusticia organizacional**. Cuando los empleados perciben que han sido tratados de manera inequitativa, ya sea en términos de la distribución de recompensas (justicia distributiva), los procedimientos utilizados para tomar decisiones (justicia procedimental) o el trato interpersonal recibido (justicia interaccional), a menudo recurren al CWB como una estrategia de represalia o como un medio para restablecer un sentido de equilibrio subjetivo.

En el ámbito de los factores disposicionales, ciertos rasgos de personalidad han demostrado ser predictores significativos de la propensión al CWB. La **Tríada Oscura** (compuesta por maquiavelismo, narcisismo y psicopatía subclínica) se correlaciona consistentemente con altos

niveles de CWB, particularmente aquellos actos que implican manipulación, explotación o búsqueda de beneficio personal sin consideración ética. Otros rasgos de personalidad relevantes incluyen una baja puntuación en agradabilidad y conciencia, ya que estos individuos tienden a ser menos cooperativos, menos respetuosos de las normas sociales y más propensos a la impulsividad. La capacidad de autorregulación y el manejo de la frustración también son cruciales; aquellos con déficits en estas áreas son más propensos a externalizar su angustia a través de comportamientos destructivos.

Los factores situacionales y el ambiente de trabajo son igualmente determinantes. Un clima laboral percibido como tóxico, caracterizado por el bajo apoyo social, la sobrecarga laboral sin los recursos adecuados, o la presencia de un liderazgo abusivo, actúa como un potente catalizador del CWB. El **liderazgo destructivo**, manifestado en el acoso por parte del supervisor, es una de las fuentes más poderosas de CWB-I y CWB-O, ya que los empleados a menudo responden a la agresión percibida con represalias (reciprocidad negativa) o con formas silenciosas de sabotaje. Además, la cultura de la organización juega un papel modulador; si el CWB no es detectado, no es castigado, o peor aún, es tácitamente tolerado por la gerencia, se produce una normalización de la desviación que facilita su rápida propagación a través de la imitación y el aprendizaje social.

5. Marcos Teóricos Explicativos

El estudio del CWB se sustenta en diversos marcos teóricos que buscan explicar tanto su aparición como su persistencia. La **Teoría de la Justicia Organizacional** (Organizational Justice Theory) es, sin duda, la más influyente. Esta teoría postula que los empleados son sensibles a la equidad en el lugar de trabajo. Cuando perciben una disparidad injusta entre sus aportaciones y sus resultados en comparación con otros, experimentan una tensión psicológica. El CWB, en este contexto, sirve como un mecanismo para reducir esa tensión, permitiendo al empleado "igualar" la balanza, ya sea perjudicando a la organización o a los individuos que considera responsables de la injusticia percibida.

Estrechamente relacionada, la **Teoría de la Reciprocidad Negativa** (Negative Reciprocity Theory) ofrece una explicación robusta para los actos de represalia. Esta teoría sostiene que los individuos se sienten obligados a responder a las acciones negativas que experimentan con acciones negativas de igual o mayor magnitud. Si un empleado se siente maltratado por la organización (por ejemplo, mediante una evaluación de desempeño injusta) o por un compañero (a través de un rumor), siente una obligación psicológica de devolver el daño. Este mecanismo explica gran parte de los actos de venganza y agresión interpersonal que constituyen CWB-I, enfatizando la importancia de la calidad de las relaciones laborales (LMX, Leader-Member Exchange) como amortiguador de las conductas destructivas.

Otro marco explicativo relevante es la **Teoría del Estrés y Afrontamiento** (Stress and Coping

Theory). Desde esta perspectiva, el CWB puede ser interpretado como una forma disfuncional de afrontar el estrés laboral. Cuando los empleados se enfrentan a demandas laborales excesivas, ambigüedad de roles crónica o una marcada falta de control sobre su trabajo, experimentan altos niveles de tensión y agotamiento. Si carecen de mecanismos saludables o recursos para afrontar este estrés, pueden recurrir al CWB (como el retiro psicológico, el sabotaje o el abuso de sustancias) como una vía para aliviar temporalmente la presión o para recuperar un sentido de control sobre su entorno, aunque las consecuencias a largo plazo sean perjudiciales para ellos y la organización.

6. Medición y Evaluación

La medición precisa del CWB presenta desafíos metodológicos inherentes debido a la naturaleza sensible, socialmente indeseable y a menudo encubierta de estos comportamientos. Los métodos de evaluación se estructuran típicamente en tres categorías principales, buscando la triangulación de datos para aumentar la validez.

Autoinformes (Self-Report Measures): Son el método más frecuente y eficiente. Utilizan escalas estandarizadas como el **CWB Checklist (CWB-C)** o la Escala de Desviación en el Lugar de Trabajo de Bennett y Robinson. Si bien capturan la experiencia subjetiva del empleado, están altamente sujetos al sesgo de deseabilidad social, lo que lleva a los empleados a subestimar significativamente sus propias conductas contraproducentes.

Informes de Terceros (Supervisor/Peer Reports): Implican que supervisores o compañeros evalúen la frecuencia con la que un empleado exhibe CWB. Estos informes generalmente tienen menor sesgo de deseabilidad social y son más efectivos para medir conductas manifiestas y observables (como la tardanza o el abuso verbal). No obstante, su validez puede verse comprometida por el sesgo de favoritismo o la calidad de la relación interpersonal entre el evaluador y el evaluado (por ejemplo, el efecto halo).

Datos Objetivos (Objective Data): Se basan en el uso de registros organizacionales concretos y cuantificables, tales como informes de incidentes disciplinarios, datos de inventario perdido, o registros sistemáticos de ausentismo y tardanza. Aunque son altamente fiables y objetivos, estos datos solo registran el CWB que ha sido detectado, reportado y documentado oficialmente, lo que inevitablemente subrepresenta la verdadera prevalencia de las conductas encubiertas o toleradas.

La práctica actual recomienda enfáticamente la utilización de métodos multimétodo y multisource para mitigar los sesgos inherentes a cualquier técnica única. Por ejemplo, la combinación de autoinformes para conductas encubiertas (uso inapropiado de recursos) con informes de supervisores para conductas manifiestas (agresión) proporciona una imagen más holística y válida del alcance real del CWB. Un desafío constante en este campo es la validación transcultural de estas escalas, ya que la definición de lo que se considera "contraproducente" puede estar sutilmente influenciada por normas y valores culturales específicos.

7. Impacto Organizacional y Costos

El impacto del CWB en las organizaciones es profundo y multifacético, manifestándose en costos financieros directos, pérdidas de productividad y un daño significativo al capital humano y a la reputación corporativa. Los costos directos incluyen las pérdidas generadas por el robo de inventario, los daños causados a la propiedad (sabotaje) y los cuantiosos gastos incurridos en investigaciones internas, procedimientos disciplinarios y litigios legales. Las estimaciones económicas a nivel global sugieren que el robo de empleados, el fraude y el mal uso del tiempo representan miles de millones de dólares en pérdidas anuales para las empresas.

Más allá de las pérdidas tangibles, el CWB actúa como un agente corrosivo del **capital social** de la organización. La mera presencia de comportamientos contraproducentes, especialmente el CWB-I (acoso, chismes), destruye la confianza, reduce la moral colectiva e incrementa drásticamente los niveles de estrés y ansiedad entre los empleados no involucrados. Esto resulta en un deterioro del clima laboral y una disminución de las conductas de ciudadanía organizacional (OCB), creando un ciclo de retroalimentación negativa donde el ambiente tóxico facilita la emergencia de más CWB. La exposición crónica a la incivilidad y el abuso en el trabajo también está fuertemente correlacionada con problemas de salud mental y física en el personal.

Finalmente, el CWB compromete gravemente la **eficiencia operativa** y la imagen externa de la organización. El ausentismo excesivo, la lentitud deliberada en el trabajo o la mala calidad de la producción resultante del sabotaje reducen la eficiencia general y la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Además, cuando el CWB se extiende a la interacción con clientes (por ejemplo, empleados que son groseros o engañosos), la reputación de la empresa y la lealtad de sus clientes sufren daños a largo plazo, haciendo que la gestión efectiva del CWB sea una necesidad estratégica crítica para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

8. Estrategias de Prevención e Intervención

El manejo efectivo del CWB exige la implementación de una estrategia dual que combine la prevención primaria (orientada a evitar la ocurrencia) con la intervención secundaria (orientada a responder y corregir una vez detectado). Las estrategias de prevención primaria se enfocan en minimizar los antecedentes causales conocidos del CWB, principalmente mejorando la justicia organizacional y la calidad de la selección de personal.

Selección de Personal Rigurosa: Implementar herramientas de evaluación de personalidad (enfocadas en rasgos de baja agradabilidad y baja conciencia) y pruebas de integridad durante el proceso de contratación. Se debe priorizar la honestidad y la fiabilidad como criterios centrales para mitigar la contratación de candidatos con alta propensión a la conducta desviada.

Mejora de la Justicia Organizacional: Garantizar que todos los procesos de toma de decisiones, la distribución de recompensas y el trato interpersonal por parte de los líderes sean percibidos

como justos, transparentes y consistentes. La capacitación intensiva de supervisores en comunicación respetuosa, manejo ético de conflictos y retroalimentación constructiva es esencial para reducir la percepción de injusticia interaccional.

Establecimiento y Comunicación de Normas Claras: Desarrollar y comunicar de manera inequívoca políticas de tolerancia cero hacia el CWB. Las normas deben definir claramente qué constituye una conducta inaceptable y especificar las consecuencias asociadas. La aplicación consistente, rápida e imparcial de estas políticas es crucial para generar un efecto disuasorio creíble.

Las estrategias de intervención, activadas tras la detección del CWB, deben ser oportunas, justas y, cuando sea apropiado, enfocadas en la rehabilitación. La respuesta debe comenzar con una investigación exhaustiva y objetiva del incidente. Las acciones pueden variar desde el asesoramiento psicológico y la capacitación en habilidades sociales o manejo de la ira, hasta la acción disciplinaria formal, incluyendo la terminación del empleo, dependiendo de la gravedad y la recurrencia del acto. Si bien un enfoque restaurativo puede ser eficaz para CWB menores y situacionales, la firmeza y la consistencia en la aplicación de las sanciones son indispensables para mantener la integridad y la credibilidad del sistema de gestión de la conducta.

9. Debates y Críticas

A pesar de su madurez como constructo, el CWB es objeto de debates académicos continuos. Una crítica fundamental se relaciona con la **superposición conceptual** con otros constructos organizacionales, notablemente el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB). Algunos investigadores argumentan que CWB y OCB no son constructos independientes, sino extremos opuestos de un único espectro de comportamiento laboral. El debate se intensifica al considerar si la simple omisión de OCB (no ayudar a un compañero) debería clasificarse como un CWB (un acto de comisión). La postura predominante, sin embargo, es tratarlos como constructos separados, aunque fuertemente correlacionados negativamente, debido a sus antecedentes psicológicos y motivacionales distintivos.

Otro debate crucial se centra en el requisito de la **intencionalidad**. La definición canónica de CWB exige que la conducta sea "voluntaria" o "intencional". Sin embargo, la medición de la verdadera intención detrás de un acto es notoriamente difícil, especialmente en estudios basados en autoinformes o retrospectivos. Por ejemplo, ¿un error costoso en la producción es un fallo genuino de competencia o un acto sutil de sabotaje intencional? Esta ambigüedad en la atribución de la intención complica tanto la medición rigurosa como la aplicación de procedimientos disciplinarios justos, especialmente en contextos con implicaciones legales.

Finalmente, existe una crítica metodológica sobre la dependencia excesiva de los autoinformes y la potencial **especificidad cultural** del CWB. Los comportamientos considerados altamente

contraproducentes en culturas individualistas pueden ser interpretados de manera diferente en contextos colectivistas. Para avanzar, la investigación futura debe enfocarse en desarrollar modelos causales longitudinales más robustos que puedan establecer la dirección de la causalidad (por ejemplo, si la injusticia causa CWB o si el CWB genera la percepción de injusticia) y refinar las herramientas de medición para reducir el sesgo de deseabilidad social, asegurando la validez transcultural del constructo CWB.

Further Reading

[Comportamiento laboral contraproducente - Wikipedia](#)

[Robinson, S. L., & Bennett, R. J. \(1995\). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38\(2\), 555-572.](#)

[Spector, P. E., Fox, S., & Penney, L. M. \(2006\). The role of personality and job satisfaction in the relationship between stress and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11\(3\), 440-450.](#)

ARABPSYCHOLOGY.COM