

LOS COMPORTAMIENTOS DISCRECIONALES Y SU RELACIÓN CON LAS ACTITUDES DE TRABAJO Y LOS RASGOS DE PERSONALIDAD DESDE EL MODELO DE LOS CINCO FACTORES¹

Juarline Santos Torres²
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

Ernesto Rosario-Hernández
Escuela de Medicina de Ponce

Anastasio Rodríguez Irizarry
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

Resumen

El propósito de este estudio fue determinar si existía una correlación estadísticamente significativa entre las manifestaciones de los comportamientos discrecionales y su relación con la justicia organizacional, el compromiso organizacional, el contrato psicológico, la satisfacción laboral y los rasgos de personalidad desde el modelo de los cinco factores. Los instrumentos fueron administrados a 204 participantes escogidos por disponibilidad. Los análisis estadísticos reflejan que las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad están altamente correlacionados y fungen como predictores de las manifestaciones de los comportamientos discrecionales.

Abstract

The aim of this study was to determine if a correlation existed statistically significant between the manifestations of the discrecional behaviors and its relationship with the organizational justice, the organizational commitment, the psychological contract, job satisfaction and the features of personality from the pattern of the five factors. The instruments were administered at 204 participants chosen by readiness. The statistical analyses reflect that the work attitudes and the features of personality are highly correlated and work as predictors of the manifestations of the discrecional behaviors.

Palabras Claves: Ciudadanía Organizacional, Comportamientos Contraproducentes, Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, Contrato Psicológico y Rasgos de Personalidad.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Counterproductive Work Behavior, Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychological Contract and Big Five Personality Dimensions.

¹ Parte de este estudio fue presentado como requisito parcial para obtener el grado de Ph.D. en Psicología Industrial/Organizacional del primer autor.

² Para comunicarse con los autores puede escribirles a cualquiera de los siguientes correos electrónicos: mvsjst@hotmail.com o droresario@gmail.com

Los comportamientos discrecionales y su relación con las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad desde el modelo de los cinco factores las organizaciones como sistemas abiertos e inteligentes están en constante vanguardia a los cambios. Las personas al llegar a una organización están forjadas en sus creencias, personalidad y conceptos valorativos de vida. No obstante, el ambiente organizacional circundante hace que se desarrollen percepciones y actitudes que tendrán repercusión en la eventual ejecución del desempeño. Cuando una persona realiza una labor, no sólo pone de manifiesto aquellos requerimientos que la organización solicita, también exhibe comportamientos y actitudes que hacen la diferencia en términos de calidad, producción, apego a las normas, renuncias y otros aspectos laborales. Las actitudes de trabajo juegan un rol vital no sólo en el aspecto organizacional, sino también psicológico, personal y social.

Davis y Newstrom (1989) señalan que los individuos están forjados por cuatro conceptos básicos, las diferencias individuales, una persona total, un comportamiento motivado y la dignidad humana. Los empleados no se deslindan del entrelazado que le conforma al ingresar a una organización. En la modernidad, el trabajo es más que una fuente para generar ingreso, es una forma de vida, una manifestación de identidad personal. Las personas poseen un rango de movimiento y de libertad de acciones. Las normas institucionales no limitan el libre albedrío y el ser humano se manifiesta dentro de la organización de acuerdo a como percibe su alrededor, sus preferencias, deseos y satisfacción de los objetivos de vida. Es una dinámica relacional donde la organización necesita las personas y las personas necesitan la organización.

Las organizaciones buscan al individuo idóneo para el puesto, siendo éste el fin de la selección. Gastan grandes sumas capacitando a sus empleados en normas, proce-

sos, pero obvian que el ser humano trabaja guiado por motivos intrínsecos como la satisfacción, compromiso y sentirse parte integral de una organización. Las personas desean ser escuchadas y valorizadas, más allá del beneficio económico que representan organizacionalmente. Cada vez, las relaciones humanas se afianzan en el ámbito laboral. Lograr empleados satisfechos, comprometidos, que antepongan los intereses individuales es el norte de las empresas de vanguardia.

Comportamientos Discrecionales

Los comportamientos discrecionales organizacionales marcan no sólo el servicio, sino también la vida de la organización y la proyección de ésta. Smith, Organ y Near (1983) sostenían que una organización que depende solamente de sus huellas de comportamiento preescrito es un sistema social frágil. La realidad es que las personas manifiestan su satisfacción, temores, frustraciones, motivaciones a través de sus acciones. Esto hace que las organizaciones se fortalezcan, si el comportamiento es de ayuda o mueran, si el comportamiento es en contra de las normas y procedimientos.

Los comportamientos discrecionales organizacionales son aquellas acciones que no están recogidas en el análisis de puesto, pero que marcan de forma positiva o negativa la organización. Los comportamientos llamados ciudadanos o comportamientos pro sociales (Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997; Smith et al. 1983) se manifiestan en ayuda a los compañeros y en acatar normas institucionales. El comportamiento voluntario es un elemento vital para el funcionamiento organizacional.

En contraparte, los comportamientos contraproducentes o antisociales (Gruys & Sackett, 2003; Muchinsky, 2001) se manifiestan en acciones que resultan nocivas a la organización tanto a nivel individual (agresiones) como a nivel organizacional (ausentismo, robo o sabotaje). Miles,

Spector, Borman & Fox (2002) afinan el modelo integral de Spector y Fox (2002) para los comportamientos discrecionales. El modelo comienza con ambiente de trabajo. Las personas buscan algo de vida y trabajo que le provea un estímulo. Estas formas de emoción producen tendencias a la acción y a la intención del acto. Emociones negativas producen comportamientos contraproducentes y emociones positivas producen comportamientos de ciudadanía organizacional. Los comportamientos en sí mismos afectan el ambiente y los empleados se encuentran circundando en situaciones que inducen emoción. La persona que manifiesta comportamientos de ciudadanía organizacional, recibe aprecio y reconocimiento, induciendo emoción positiva y gran probabilidad de repetir el comportamiento. Existen condiciones de trabajo que inducen a una emoción y a un subsecuente comportamiento. Los constreñidores organizacionales son situaciones que inhiben o limitan el desempeño de las tareas. Se encuentran; frustración, ansiedad, conflicto interpersonales, ser víctima de comportamiento abusivo, sobre carga de trabajo, estar relacionado con emociones negativas y comportamientos contraproducentes.

Comportamientos de ciudadanía organizacional

Los resultados organizacionales dependen de las acciones cooperativas de los individuos. Existe un comportamiento que contribuye a la eficiencia de la organización, que va más allá de las responsabilidades requeridas en el análisis de puesto, esto es el comportamiento organizacional pro social o comportamiento de ciudadanía organizacional. Smith et al. (1983) identifican tres tipos básicos de comportamientos esenciales para el funcionamiento de las organizaciones. Primero, la persona debe ser inducida a entrar y permanecer dentro del sistema. Segundo, debe desarrollar roles específicos y tercero, debe realizar activi-

dades innovadoras y espontáneas más allá de los roles prescritos.

Smith et al. (1983) proponen dos dimensiones de ciudadanía organizacional que más adelante configurarían el modelo más aplicado en investigaciones: altruismo y conformidad general. La dimensión de altruismo está definida como ayudar a otras personas dentro de la organización. Son acciones de como orientar un nuevo empleado o asistir a alguien con una carga de trabajo. La dimensión de conformidad general, es una forma impersonal de concienciación ciudadana, no provee ayuda inmediata a otra persona, pero ayuda indirectamente a otras personas involucradas en el sistema. De aquí en adelante, llamado concienciación. Incluye ser puntual, así como no perder el tiempo. Smith et al. concluyen que las dimensiones de altruismo y concienciación, emergen como factores independientes del análisis de medidas de ciudadanía organizacional.

Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) desarrollan el concepto de ciudadanía organizacional. Este concepto contribuye al desempeño de la organización en contexto social, organizacional y psicológico, que sirven como catalítico de actividades de tareas y procesos. Los autores proponen un modelo de cinco dimensiones: (1) persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar las tareas exitosamente, (2) voluntariedad para realizar aquellas tareas que no forman parte del trabajo, (3) ayudar y cooperar con otros, (4) seguir reglas y procedimientos organizacionales, (5) endosar, apoyar y defender objetivos organizacionales. Estas dimensiones, están implícitas en las organizaciones informales y en los roles formales e informales que se encuentran inmersos en las organizaciones. La organización informal, por ejemplo, requiere de buena voluntad de parte de sus miembros y de cooperación para que la organización formal funcione.

En Puerto Rico, Rodríguez (2003) realizó una investigación sobre manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional y su relación con actitudes de trabajo encontrándose que el compromiso afectivo y la satisfacción laboral predicen ciudadanía organizacional. El compromiso afectivo, la satisfacción laboral y la justicia organizacional fungieron como predictores confiables para las dimensiones de ciudadanía organizacional.

Rosario-Hernández & Rovira (2004a) evidenciaron que el rasgo de extroversión, la satisfacción laboral, el compromiso moral, el contrato psicológico, el rasgo de concienciación, el compromiso afectivo, el rasgo de extroversión y compromiso afectivo fueron predictores validos para las manifestaciones de ciudadanía organizacional. También Rosario-Hernández & Rovira (2004b) evidenciaron que la justicia organizacional y sus dimensiones fueron predictores confiables para las dimensiones de ciudadanía organizacional.

Comportamientos contraproducentes

Para Spector (2002) los comportamientos contraproducentes son aquellos en los cuales no es posible contar con el empleado en las horas laborales, ya sea en aspecto temporal o de manera permanente. Se encuentran la separación (ausentismo y rotación), agresión, sabotaje y robo. Puede incluir, incomodidad laboral y huelgas.

Antes de 1980 existen estudios investigando comportamientos contraproducentes en empleo como robo, sabotaje, bajo desempeño, tardanzas y ausentismo. No obstante, fueron investigados como comportamiento específico antes de explorar los comportamientos contraproducentes como constructo. Hollinger y Clark (1982; citados en Gruys & Sackett, 2003) agruparon el comportamiento contraproducente en dos grandes categorías. La desviación de propiedad, que involucra hacer mal uso del capital del empleado. Incluye robo, daño

a la propiedad o mal uso de privilegio. En contraparte, establecieron la dimensión de desviación de producción que es violar las normas de cómo el trabajo debe ser cumplido. Incluye tardanzas, ausencias, largos recesos y comportamientos que alteren la producción (uso de drogas y alcohol). Más adelante, Robinson y Bennet (1995; citados en Gruys y Sackett, 2003) distinguieron entre comportamientos dirigidos a la organización y comportamientos interpersonales (abuso verbal, acoso sexual).

Para Sackett (2002) el comportamiento contra productivo se basa en el incumplimiento de dos conceptos: contrato psicológico y justicia organizacional. Para Boye y Jones (1997) los comportamientos contraproducentes en el trabajo, se perciben como reacciones a la frustración y a la insatisfacción laboral. Jones (2003) señala que más del 75 % de los empleados manifiestan algún comportamiento contraproducente, como robo, ausentismo injustificado u otra manifestación.

Rosario-Hernández & Rovira (2004a) evidenciaron que el compromiso moral, la satisfacción laboral, el rasgo de concienciación y el compromiso necesario, la justicia interaccional y el compromiso moral se evidenciaron como predictores de comportamientos contraproducentes organizacionales.

Contrato Psicológico

En la dinámica relacional empleado y organización, se presenta el contrato psicológico, siendo uno de los aspectos más importantes de ésta dinámica (Muchinsky, 2001). Niehoff y Paul (2001) afirman que los empleados que comprenden el contrato psicológico y las organizaciones que así lo promueven, presentan altos niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y las intenciones de mantener al empleado. VanDyne y Ang (1998) evidenciaron que los comportamientos de ciudadanía organizacional, correlacionaron po-

sitiva y significativamente con el contrato psicológico. Rosario-Hernández & Rovira Millán (2004a) en su investigación sobre manifestaciones de ciudadanía organizacional, la variable de contrato psicológico, no evidenció correlación positiva con las manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus dimensiones. Ambos autores (Rodríguez, 2003; Rosario-Hernández & Rovira, 2004a, 2004b) concuerdan en sus hallazgos, al establecer que la variable de contrato psicológico no fungió como predictor en las manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional. Kickul, Neuman, Parker y Finkl (2001) evidenció resultados significativos con la dimensión de comportamientos antisociales. La puntuación de brecha de contrato psicológico, correlacionó positivamente con los comportamientos anti ciudadanos.

Justicia Organizacional

El concepto de justicia organizacional propone, que los empleados que creen que son tratados equitativamente presentan actitudes positivas hacia el trabajo. La variable de justicia es sumamente importante, pues es considerada como base para el comportamiento de ciudadanía organizacional. Muchinsky (2001) postula que si los empleados creen que son tratados justamente, es más probable que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo.

Moorman (1991) examinó la relación entre justicia organizacional y las dimensiones de ciudadanía organizacional. Los empleados adoptan comportamientos de ciudadanía organizacional, toda vez que perciben que la organización es justa tanto distributiva como procesalmente. Igualmente, Viswesvaran y Ones (2002) evidenciaron correlaciones fuertes entre las dimensiones de justicia organizacional y la ciudadanía organizacional. Estos hallazgos fueron avalados por investigaciones realizadas en Puerto Rico. Rodríguez (2003) y Rosario-Hernández & Rovira (2004a,

2004b, 2006) evidenciaron que las manifestaciones de ciudadanía organizacional fueron exhibidas por las personas que perciben justicia organizacional en cualquiera de sus dimensiones.

Desde el polo de constructo de comportamientos contraproducentes, la justicia organizacional también ha evidenciado sus investigaciones. Skarlicki y Folger (1997) evidenciaron que la relación entre justicia distributiva y comportamientos contraproducentes se encontró solamente, cuando se muestra baja justicia interaccional y procesal. Jones (2003) establece que el predictor más fuerte para comportamientos contraproducentes es la percepción de injusticia. Estos comportamientos discrecionales negativos, ocurren en respuesta de tratamiento injusto que podría representar la restauración de justicia. Igualmente, Rosario-Hernández & Rovira (2004b) reflejaron correlaciones inversas significativas en los comportamientos contraproducentes y sus dimensiones con la justicia organizacional.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es el grado de fidelidad que siente un empleado por la organización (Muchinsky, 2001). Esta variable actitudinal posee tres componentes. El componente afectivo, compromiso necesario y el compromiso moral. Existen investigaciones (Bolon, 1997; Feather & Rauter, 2004; Organ & Ryan, 1995) las cuales han encontrado correlaciones significativas entre la ciudadanía organizacional y la percepción de compromiso organizacional.

Para Rodríguez (2003) la dimensión de compromiso afectivo fue el predictor más fuerte en manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus cinco dimensiones, siendo la primera variable en entrar en las ecuaciones de regresión. El compromiso afectivo, moral fungieron como predictores validos de manifestaciones de ciudada-

nía organizacional (Rosario-Hernández & Rovira, 2004a, 2004b, 2006). El compromiso necesario correlaciona inversamente con las manifestaciones de ciudadanía organizacional.

En relación a comportamientos contraproducentes, Rosario-Hernández & Rovira (2004b) incluyeron la variable de compromiso organizacional y sus dimensiones. El compromiso organizacional y sus dimensiones de compromiso moral, compromiso afectivo, reflejó correlación inversa significativa con las manifestaciones de comportamientos contraproducentes. En contraparte, la dimensión de compromiso necesario, evidenció relación positiva significativa, con las manifestaciones de comportamientos contraproducentes y sus dimensiones.

Satisfacción Laboral

La satisfacción con el trabajo es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo (Muchinsky, 2001). La investigación que sentó base en estudios posteriores de correlación entre ciudadanía organizacional fue la realizada por Smith et al. (1983) donde se encontró que la variable de satisfacción de trabajo correlacionó con ciudadanía organizacional, específicamente con las dimensiones de altruismo y virtud civil. Igualmente, Bateman y Organ (1983) encontraron relación positiva entre las manifestaciones de ciudadanía organizacional y la satisfacción de trabajo. En contraparte, Feather y Rauter (2004) y Kelloway et al. (2002) no evidenciaron correlación entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

En relación a los comportamientos contraproducentes, Boye & Jones (1997) evidenciaron correlaciones inversas significantes entre los comportamientos contraproducentes y la satisfacción laboral. Robinson y O'Leary-Kelly (1998) evidenciaron que si un miembro de un grupo no exhibe comportamiento contra productivo igual que su grupo de trabajo, la sa-

tisfacción con sus compañeros es menor, aumentando así, las intenciones de abandonar la organización. El empleado que exhibe menos comportamiento antisocial que su grupo, está menos satisfecho con sus compañeros. En Puerto Rico, la investigación de Rosario-Hernández & Rovira (2004b) sobre comportamientos discrecionales, incluyó la variable de satisfacción laboral. Esta actitud hacia el trabajo, correlacionó inversa y significativamente con los comportamientos contraproducentes y sus dimensiones. Además, fue predictor confiable, en análisis de regresión para los comportamientos contraproducentes y la dimensión de comportamientos contraproducentes organizacionales

Rasgos de Personalidad

Uno de los modelos más utilizados en personalidad es enmarcarlo como rasgos. Un rasgo, se refiere por un lado a la tendencia de comportamiento de una persona y de igual forma puede denotar desplazamientos psicológicos (actitudes, emociones, vías de pensamiento y percepción) que existen dentro de una persona y explican su comportamiento (Hogan, 1990). Un rasgo de personalidad es un conjunto de rasgos similares que ocurren y varían juntas, de manera que se puede describir la colección en un solo término; el rasgo se infiere a partir de las respuestas. Un tipo de personalidad es una agrupación de muchos rasgos que forman un arquetipo (Cohen, 1973).

El modelo de cinco factores, es el paradigma de la investigación moderna en avalúo de personalidad. Esta metateoría fue trabajada inicialmente por Norman Warren, que estableció lo que identificó como neuroticismo, agradabilidad, conciencia, estabilidad emocional y cultura. El modelo del quinto factor emerge en 1988 cuando se acepta el factor cinco, como el marco conceptual en estudios de personalidad (Carroll, 2002).

Una vez se afianza el concepto de ciudadanía organizacional, se comienza a estudiar su relación con otras variables para establecer los determinantes que configuran el modelo. Smith et al. (1983) incluyeron dentro de su investigación una escala de extroversión y neuroticismo como rasgos de personalidad, para determinar si son parte del modelo de ciudadanía organizacional. El rasgo de extroversión no presentó valor predictivo para las dimensiones de ciudadanía organizacional: altruismo y concienciación. No obstante, el rasgo de neuroticismo, presentó valor predictivo para la dimensión de altruismo. Organ y Ryan (1995) evidenciaron correlaciones entre rasgos de personalidad y ciudadanía organizacional. El rasgo de concienciación, correlacionó significativamente con las manifestaciones de ciudadanía organizacional en las dimensiones de altruismo y el rasgo de agradabilidad, evidenció una correlación con la dimensión de altruismo y concienciación. McNeely y Meglino (1994) encontraron que las organizaciones que promueven los comportamientos de ciudadanía organizacional, seleccionan aplicantes con altas puntuaciones en rasgos de agradabilidad y concienciación.

Salgado (2002) presentó una correlación entre el modelo de los cinco factores y los comportamientos contraproducentes. Para la manifestación de ausentismo, no se encontró correlación entre ésta medida y el modelo de los cinco factores. De igual forma, la dimensión de accidentes no correlacionó con los rasgos de personalidad. El criterio de comportamientos desviantes, sólo presentó correlación significativa en las dimensiones de concienciación y agradabilidad. En contraparte, el criterio de rotación correlacionó con las cinco dimensiones del modelo de los cinco factores: estabilidad emocional, extroversión, abierto a las experiencias, agradabilidad y concienciación. Salgado (2002) concluye, que los rasgos de personalidad pueden tomarse como predic-

tores válidos de comportamientos que de alguna manera son contraproducentes a la organización.

Los rasgos de personalidad también poseen su investigación en relación a los comportamientos contraproducentes organizacionales. Rosario-Hernández & Rovira (2004b) incluyeron en su estudio los rasgos de personalidad con hallazgos significativos. Los rasgos de apertura a nuevas experiencias y concienciación, correlacionaron inversa y significativamente con los comportamientos contraproducentes y sus dimensiones. Por otra parte, los rasgos de neuroticismo, extroversión y agradabilidad correlacionaron inversa y significativamente con los comportamientos contraproducentes y la dimensión de comportamientos contraproducentes interpersonales.

Con estos postulados en mente, se desarrolló la presente investigación. La misma tenía como propósito auscultar si existía una correlación estadísticamente significativa entre las manifestaciones de los comportamientos discrecionales (ciudadanía organizacional / conductas contraproducentes) y las actitudes de trabajo como la satisfacción laboral, la justicia organizacional, el compromiso organizacional, el contrato psicológico y los rasgos de personalidad bajo el modelo de los cinco factores y como estas variables ayudan a predecir la manifestación de conductas discrecionales.

MÉTODO

Participantes

En este estudio, participaron 204 personas, empleados de diversas organizaciones en el área sur de Puerto Rico quienes fueron escogidos por disponibilidad. El 54.9% de la muestra son del género masculino y el 45.1% son del género femenino. Referente a los años laborando en la organización, 40.2% llevaban entre 0 a 5 años, y el 6.9% llevaban trabajando más de 21 años para la organización. El 75.0% de los participantes pertenecían de la empresa públi-

ca estatal, el 21.6% a la empresa privada; mientras que solo un 3.4% reportó negocio propio. Con relación al tipo de empleo, 189 participantes poseían un trabajo permanente, mientras que sólo el 7.4 % poseían un trabajo temporal. En cuanto a la edad de los participantes del estudio, el 42.6 % reportó estar entre los 31 a 41 años, mientras que el 6.9 % tenían más de 50 años.

Instrumentos

Para la realización de esta investigación se utilizaron varios instrumentos. Una hoja de datos demográficos con las variables de género, edad, años trabajando en la agencia, tipo de organización y tipo de empleo. El primer instrumento fue la Escala de Ciudadanía Organizacional con las dimensiones de altruismo, cortesía, caballerosidad, concienciación y virtud civil (Rosario-Hernández & Rovira, 2004c). Los coeficientes de confiabilidad fluctúan entre .61 y .85 para las subescalas de la Escala de Ciudadanía Organizacional.

El segundo instrumento utilizado fue el Índice de Conductas Laborales Contraproducentes con sus dimensiones de comportamientos contraproducentes interpersonales y comportamientos contraproducentes organizacionales (Rosario-Hernández & Rovira, 2008). El coeficiente de confiabilidad de este instrumento es de .89 Para las dimensiones de conductas contraproducentes interpersonales .85 y la dimensión de conductas contraproducentes organizacionales, evidenció coeficiente de confiabilidad alfa de .87. El siguiente instrumento utilizado en la investigación fue la Escala de Contrato Psicológico Organizacional (Rosario-Hernández & Rovira, 2008). La confiabilidad del instrumento fue establecida mediante un alfa de Cronbach, evidenciando .88.

La Escala de Justicia Organizacional fue otro de los instrumentos utilizados en la investigación con sus dimensiones de justicia distributiva/ procesal y justicia interaccional. (Rosario-Hernández & Rovira,

2007). Los coeficientes de confiabilidad alfa para esta escala fluctúan entre .85 y .90. Se adicione además, la Escala de Compromiso Organizacional con sus dimensiones de compromiso afectivo, compromiso necesario y compromiso moral (Rosario-Hernández, 2002) El instrumento posee un coeficiente alfa de Cronbach de .83. Los coeficientes de confiabilidad de las sub dimensiones evidenciaron .82 para compromiso afectivo, .71 para compromiso moral y .63 para compromiso necesario.

Para medir satisfacción laboral, se utilizó el Índice Descriptivo de Trabajo (Smith, Kendal y Hulin, 1975) traducido y adaptado como Índice Descriptivo del Empleo (Lacot, López y Martínez, 1991). De este instrumento se utilizó la subescala de satisfacción general del trabajo. El coeficiente de confiabilidad para esta subescala de satisfacción es de .92. Finalmente, el Inventario de los Cinco Factores de la Personalidad con sus dimensiones de: neuroticismo, agradabilidad, concienciación, apertura a nuevas experiencias y extroversión. (Andújar, De Jesús, Rosario-Hernández & Vélez, 2001). Los coeficientes alfa del instrumento fluctúan entre .77 hasta .96. (Rosario-Hernández, Rodríguez y Rovira, 2004).

Procedimiento

En primer lugar, se solicitó autorización a la Universidad Bowling Green State de Ohio para la utilización del Índice Descriptivo de Trabajo (Smith et al., 1975) traducido y adaptado como Índice Descriptivo del Empleo (Lacot et al., 1991); escala de satisfacción general, en su versión de español. Una vez obtenida la autorización se procedió a la administración de cuestionarios.

La entrega de cuestionarios y de orientación a los participantes se realizó de forma individual o grupal, según el caso lo requiriera. Se le entregó a cada participante la hoja de consentimiento, la hoja de datos demográficos y los instrumentos para ser

contestados en su totalidad. Se otorgó tiempo razonable para contestar los instrumentos y se recogieron por los investigadores. Se orientó sobre los procedimientos para garantizar la confiabilidad de las respuestas y la participación voluntaria. Una vez devueltos los instrumentos, los mismos se analizaron en programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 12.0 para Windows.

RESULTADOS

En primer lugar, se presentarán las correlaciones para la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus dimensiones con las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad. Luego, se presentarán las correlaciones entre las manifestaciones de comportamientos contraproducentes y sus dimensiones con las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad. Finalmente, se presentarán los análisis de regresión para las manifestaciones de comportamientos discrecionales.

Como se observa en la Tabla 1 las manifestaciones de ciudadanía y organizacional y sus dimensiones evidenciaron correlación con la percepción de justicia organizacional y sus dimensiones de justicia distributiva procesal e interaccional. En relación con el

compromiso organizacional, las manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus dimensiones correlacionaron con el compromiso afectivo, moral y necesario. Según se evidencia en la Tabla 1, el constructo de compromiso organizacional no presentó correlación con la ciudadanía organizacional. En relación con los rasgos de personalidad, la extroversión, apertura a nuevas experiencias, agradabilidad y concienciación evidenciaron correlaciones significativas con las manifestaciones de ciudadanía organizacional. El rasgo de neuroticismo fue el único que no presentó correlación con las manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus dimensiones. La satisfacción laboral y el contrato psicológico no presentaron correlaciones significativas con las manifestaciones de ciudadanía organizacional (ver Tabla 1).

En la Tabla 2 se observan las correlaciones para las manifestaciones de comportamientos contraproducentes y sus dimensiones de comportamientos contraproducentes interpersonales y organizacionales. La justicia organizacional y sus dimensiones de justicia distributiva/procesal y la justicia interaccional presentaron correlación con las manifestaciones de los comportamientos discrecionales. Para el compro-

Tabla N° 1. *Matriz de correlación entre la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus dimensiones por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Escala	Ciudadanía	Altruismo	Concienciación	Cortesía	Caballerosidad	Virtud Civil
Contrato	-.062	-.073	.028	.050	-.052	-.088
Dist./Proc.	.338**	.236**	.038	.211**	.176*	.352**
Interaccional	.207**	.039	.273**	.048	.087	.229**
Justicia	.346**	.182	.179*	.171*	.168*	.368**
Afectivo	.170*	.093	.089	.150*	.055	.161*
Moral	.153*	.089	.210**	.143*	.121	.023
Necesario	-.212**	-.091	-.154*	-.129	-.060	-.233**
Compromiso	.068	.057	.075	.103	.065	-.023
Neuroticismo	.119	.081	.075	.098	.023	.103
Extroversión	.273**	.282**	.092	.283**	.003	.191**
Apertura	.282**	.273**	.061	.235**	-.038	.285**
Agradabilidad	.324**	.337**	.181**	.284**	.055	.179*
Concienciación	.225**	.248**	.114	.186**	-.020	.157*
Satisfacción	.094	.090	.077	.106	.046	.017

n = 204, ** p ≤ .01, *p ≤ .05

miso organizacional, solo la dimensión de compromiso moral y el compromiso organizacional como constructo evidenciaron correlaciones significativas. Para los rasgos de personalidad según se evidencia en la Tabla 2, extroversión, apertura a nuevas experiencias, agradabilidad y concienciación presentaron correlación significativa con las manifestaciones de los comportamientos contraproducentes. El rasgo de neuroticismo no presentó correlación significativa. La satisfacción laboral y el contrato psicológico no obtuvieron correlaciones significativas (ver Tabla 2).

Como parte de los análisis estadísticos, se realizaron análisis de regresión, para determinar cuáles de las actitudes de trabajo y rasgos de personalidad actuaron como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional y sus dimensiones.

Como se puede observar en la Tabla 3, las variables que predicen las manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional como constructo, fueron la variable de justicia organizacional, seguido por el rasgo de agradabilidad, del modelo de personalidad.

Para la dimensión de altruismo, los resultados se presentan en la Tabla 4. Los predictores fueron en el primer paso, la dimensión de agradabilidad y en el segundo paso, la variable de justicia distributiva/procesal.

Se realizó además, análisis de regresión a la dimensión de concienciación. Como se presenta en la Tabla 5, las variables que entraron en el modelo para predecir las manifestaciones de concienciación fueron la variable de justicia interaccional y la variable de compromiso moral.

Tabla N° 2. *Matriz de correlación entre el Índice de Conductas Laborales Contraproducentes y sus dimensiones por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Escala	Contraproducentes	Interpersonales	Organizacionales
Contrato	.122	.113	.103
Dist./Procesal	-.214**	-.268**	-.105
Interaccional	-.277**	-.241**	-.250**
Justicia	-.301**	-.317**	-.212**
Afectivo	-.118	-.090	-.119
Moral	-.217**	-.156*	-.231**
Necesario	.082	.030	.118
Compromiso	-.150*	-.131	-.134
Neuroticismo	-.069	-.043	-.082
Extroversión	-.218**	-.173*	-.215**
Apertura	-.161*	-.113	-.174*
Agradabilidad	-.289**	-.240**	-.273**
Concienciación	-.145*	-.081	-.179*
Satisfacción	-.123	-.121	-.095

n= 204, **p<.01, * p<.05

Tabla N° 3. *Análisis de regresión de manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	β
Paso 1			
Justicia	.346	.120	.346
Paso 2			
Agradabilidad	.449	.202	.288

Para la dimensión de cortesía, fueron dos variables las que entraron en el modelo de regresión. Como se muestra en la Tabla 6, los predictores de manifestaciones de cortesía fueron el rasgo de agradabilidad y la variable de justicia distributiva/procesal.

Para la dimensión de caballerosidad, entró una sola variable independiente en la ecuación. Según se puede observar en la Tabla 7, la variable de justicia distributiva/procesal funge como único predictor de las manifestaciones de caballerosidad.

Los predictores evidenciados para la dimensión de virtud civil se muestran en la Tabla 8. La regresión incluye dentro del modelo cuatro variables. En primer lugar,

la variable de justicia organizacional, seguido por el rasgo de apertura a nuevas experiencias. Como tercer paso, entra al modelo el compromiso necesario. Finalmente, la variable de satisfacción laboral completa la ecuación de regresión.

Como parte de los análisis, se trabajaron regresiones para los comportamientos contraproducentes y sus dimensiones. Como se evidencia en la Tabla 9, las variables que predicen las manifestaciones de comportamientos contraproducentes como constructo, fueron la variable de justicia organizacional, seguido por el rasgo de agradabilidad.

Realizando análisis de regresión para las dimensiones de comportamientos con-

Tabla N° 4. *Análisis de regresión para la dimensión de altruismo por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	B
Paso 1			
Agradabilidad	.337	.114	.337
Paso 2			
Dist./Procesal	.394	.155	.204

Tabla N° 5. *Análisis de regresión para la dimensión de concienciación por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	B
Paso 1			
Interaccional	.273	.075	.273
Paso 2			
Com. moral	.318	.101	.166

Tabla N° 6. *Análisis de regresión para la dimensión de cortesía por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	B
Paso 1			
Agradabilidad	.248	.081	.284
Paso 2			
Dist./Procesal	.338	.115	.185

Tabla N° 7. *Análisis de regresión para la dimensión de caballerosidad por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	B
Paso 1			
Dist./Procesal	.176	.031	.176

Tabla N° 8. *Análisis de regresión para la dimensión de virtud civil por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	β
Paso 1			
Justicia	.368	.135	.368
Paso 2			
Apertura	.433	.187	.231
Paso 3			
Com. Necesario	.456	.208	-.147
Paso 4			
Satisfacción	.485	.235	-.182

traproducentes interpersonales, fueron dos variables las que entraron en el modelo. Como se muestra en la Tabla 10, los predictores de manifestaciones de comportamientos contraproducentes interpersonales fueron la justicia organizacional y el rasgo de agradabilidad.

Se realizó además análisis de regresión a la dimensión de comportamientos contraproducentes organizacionales. Según se puede observar en la Tabla 11, las variables que entraron en el modelo para predecir

las manifestaciones de comportamientos contraproducentes organizacionales fueron el rasgo de agradabilidad, seguido por la variable de justicia interaccional.

DISCUSIÓN

Como se muestra en los resultados presentados previamente las manifestaciones de ciudadanía organizacional están altamente relacionadas a las principales actitudes de trabajo. La justicia organizacional con sus dimensiones de justicia distribu-

Tabla N° 9. *Análisis de regresión para las manifestaciones de comportamientos contraproducentes por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	β
Paso 1			
Justicia	.301	.091	-.301
Paso 2			
Agradabilidad	.396	.156	-.258

Tabla N° 10. *Análisis de regresión para la dimensión de los comportamientos contraproducentes interpersonales por las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	β
Paso 1			
Justicia	.317	.101	-.317
Paso 2			
Agradabilidad	.378	.143	-.206

Tabla 11. *Análisis de regresión para la dimensión de comportamientos organizacionales contraproducentes por las actitudes de trabajo los rasgos de personalidad*

Variable	R	R ²	β
Paso 1			
Agradabilidad	.273	.074	-.273
Paso 2			
Interaccional	.355	.126	-.229

tiva/procesal y justicia interaccional son predictores confiables de las manifestaciones de los comportamientos discrecionales positivos. La dimensión de justicia distributiva/procesal evidenció relación con las manifestaciones de altruismo, cortesía, virtud civil y el constructo de ciudadanía organizacional. La justicia interaccional, por su parte evidenció relación con la ciudadanía organizacional, concienciación, y virtud civil. El constructo de justicia organizacional, presentó correlación estadísticamente significativa con ciudadanía organizacional, concienciación, cortesía, caballerosidad y virtud civil. Estas correlaciones son afianzadas por las regresiones de ciudadanía organizacional en donde se evidenció que la justicia organizacional, en cualquiera de sus manifestaciones es un predictor confiable de los comportamientos pro-sociales (Rodríguez 2003; Rosario-Hernández & Rovira, 2004b, 2006). Estos hallazgos confirman que a mayor percepción de justicia organizacional en cualquiera de sus manifestaciones, mayor probabilidad de exhibir comportamientos de ciudadanía organizacional. Muchinsky (2001) considera que la justicia organizacional es la base de los comportamientos pro sociales. Finalmente, los hallazgos obtenidos confirman lo señalado por Muchinsky cuando postulaba que las percepciones de justicia llevan al empleado a comprometerse en comportamientos discrecionales positivos.

El compromiso organizacional no evidenció relación con las manifestaciones de ciudadanía organizacional. En contraparte, la dimensión de compromiso afectivo evidenció relación con ciudadanía organizacional, cortesía y virtud civil. La dimensión de compromiso moral evidenció relación con ciudadanía organizacional, concienciación y cortesía. Finalmente, la correlación con la dimensión de compromiso necesario fue interesante. A mayor compromiso necesario, menor la percepción de ciudadanía organizacional, en sus dimensiones de con-

cienciación, y virtud civil. En análisis de regresión, el compromiso moral fue predictor para las manifestaciones de concienciación. De forma interesante, el compromiso necesario entró al modelo para predecir la dimensión de virtud civil. ($\beta = -.147$). Existen investigaciones (Bolon, 1997; Feather & Rauter, 2004; Rosario-Hernández & Rovira, 2006) donde el compromiso organizacional ha mostrado una fuerte relación con las manifestaciones de ciudadanía organizacional. En relación con el compromiso necesario, los aspectos económicos asociados al compromiso son negativos a las manifestaciones de comportamientos discrecionales positivos. (Rosario-Hernández & Rovira, 2004a, 2004b, 2006). El empleado que se identifica con su organización, que se siente parte de ella, está fuertemente atado a los comportamientos positivos, porque entiende que a quien le beneficia es al empleado, como parte integral de una organización, más allá del aspecto del dinero.

Los rasgos de personalidad evidenciaron correlaciones fuertes con las manifestaciones de ciudadanía organizacional. El rasgo de extroversión presentó correlación con ciudadanía, altruismo, cortesía, y virtud civil. El rasgo de apertura a nuevas experiencias evidenció correlaciones con la ciudadanía organizacional, altruismo, cortesía, y virtud civil. El rasgo de agradabilidad presentó correlaciones con todas las dimensiones de ciudadanía organizacional a excepción de caballerosidad. El rasgo de concienciación presentó correlación con la ciudadanía organizacional, altruismo, concienciación, cortesía y virtud civil. Finalmente, el rasgo de neuroticismo no evidenció correlación con las manifestaciones de ciudadanía organizacional. En análisis de regresión, el rasgo de agradabilidad actuó como predictor para la ciudadanía organizacional como constructo, para la dimensión de altruismo, y cortesía. El rasgo de apertura de nuevas experiencias entró como segundo paso para la dimensión de virtud civil.

Estudios pioneros en rasgos de personalidad (Barrick & Mount, 1991; Fogli & Whitney 1998; Organ & Lingl, 1995) ponen de manifiesto la importancia de los rasgos de personalidad en los comportamientos que no están incluidos en el análisis de puesto pero son vitales para el funcionamiento de la organización, McNeely y Meglino (1994) postulan que aquellas organizaciones que promueven el comportamiento de ciudadanía organizacional, seleccionan aplicantes con altas puntuaciones en rasgos de agradabilidad y concienciación.

El contrato psicológico y la satisfacción laboral no presentaron correlación con las manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus dimensiones. Con relación a la satisfacción laboral Feather y Rauter (2004) no evidenciaron una relación entre las manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. De igual manera, Kelloway, Loughlin, Barling y Nault (2002) no evidenciaron relaciones significantes entre la variable de satisfacción laboral y las manifestaciones de comportamientos de ciudadanía organizacional. Como dato interesante, en las dimensiones de concienciación, virtud civil y ciudadanía organizacional, los promedios más altos fueron evidenciados por los participantes que reportaron no estar satisfechos. En contraparte, en las dimensiones de altruismo, cortesía y caballerosidad, los promedios más altos fueron exhibidos por los participantes que reportaron estar satisfechos con sus empleos. Sobre este particular, McNeely y Meglino (1994) señalan que para el beneficio individual de ciudadanía organizacional, los factores personales son importantes con satisfacción toda vez, que contribuyen a la decisión de ayudar a otros. Bolon (1997) también sostenía que el empleado satisfecho manifiesta comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos hacia otros individuos en el ambiente de trabajo.

En relación con el contrato psicológico, los promedios mayores de los participantes que perciben que el patrono no está obligado a cumplir estas expectativas son en las dimensiones de altruismo, virtud civil, caballerosidad y ciudadanía organizacional. En contraparte, en las dimensiones de concienciación y cortesía, la percepción de los empleados es que el patrono está obligado a cumplir con el contrato psicológico. En las investigaciones de Rosario-Hernández & Rovira (2004a, 2004b) el contrato psicológico, no evidenció relación con los comportamientos de ciudadanía organizacional. Se puede inferir que para esta muestra, que el patrono cumpla o no con las expectativas del contrato psicológico, no es un motivador de peso en comportamientos de ciudadanía organizacional.

Los comportamientos contraproducentes, presentaron correlación inversa significativa con la percepción de justicia organizacional. Es una relación inversa entre dichas variables, ya que a menor percepción de justicia organizacional, mayor posibilidad de exhibir comportamientos contraproducentes. Jones (2003) encontró que el predictor más fuerte de comportamientos contraproducentes, es la percepción de injusticia organizacional.

En análisis de regresión para las manifestaciones de comportamientos contraproducentes, la justicia organizacional fue la primera variable en entrar al modelo de regresión para comportamientos contraproducentes y comportamientos contraproducentes interpersonales. La dimensión de justicia interaccional, configuró la segunda variable en entrar a la ecuación de regresión, para la dimensión de comportamientos contraproducentes organizacionales. Skarlicki y Folger (1997) encontraron que los comportamientos contraproducentes se exhiben, cuando existen bajas percepciones de justicia interaccional y procesal. Kickul et al. (2001) encontraron una fuerte relación inversa entre la justicia procesal y la justi-

cia interaccional con los comportamientos contraproducentes, siendo la justicia interaccional la de mayor fuerza de relación.

Para la percepción de compromiso organizacional, la dimensión de compromiso moral presentó correlación con las manifestaciones de los comportamientos contraproducentes y el constructo de compromiso evidenció correlación con los comportamientos contraproducentes. Rosario-Hernández & Rovira (2004b) obtuvieron hallazgos similares. La dimensión de compromiso moral relacionó significativamente con los comportamientos contraproducentes y sus dimensiones. Se puede inferir que la baja lealtad a la organización, puede estar altamente relacionada a las manifestaciones de comportamientos contraproducentes, más allá de los costos económicos que podría representar el exhibir comportamientos contraproducentes antes de abandonar el centro de trabajo.

Los rasgos de personalidad evidenciaron correlaciones inversas significativas con las manifestaciones de los comportamientos contraproducentes. Es menester señalar que el rasgo de agradabilidad actuó como predictor válido para las manifestaciones de comportamientos discrecionales negativos. Salgado (2002) y Rosario-Hernández & Rovira (2004b) evidenciaron correlaciones significativas entre los rasgos de personalidad y las manifestaciones de comportamientos contraproducentes. El contrato psicológico no evidenció correlaciones con las manifestaciones de comportamientos contraproducentes. Igualmente, Rosario-Hernández & Rovira (2004b) no evidenciaron correlaciones entre estas dos variables. La satisfacción laboral no presentó correlación con las manifestaciones de comportamientos contraproducentes.

Actitudes organizativas como satisfacción laboral, el contrato psicológico y el compromiso organizacional no evidenciaron fortaleza con cualquiera de los polos

opuestos de manifestaciones discrecionales. Sin lugar a dudas, la percepción de justicia o la falta de ésta, es el catalítico principal para los comportamientos discrecionales. El ser humano no se desprende de su personalidad al momento de ejercer una tarea. Los hallazgos encontrados ponen de manifiesto, la necesidad de evaluar los rasgos de personalidad en el ámbito laboral. Los empleados muestran más de los requisitos mínimos requeridos para un puesto. Además, de sus conocimientos, destrezas y habilidades, la personalidad es parte del entramado laboral que conforma la organización como sistema abierto y totalitario.

Como toda investigación, la presente investigación tuvo como limitación que la muestra fue seleccionada por disponibilidad. Esto implica que la misma no es una representativa del universo de empleados, limitando de esa forma el alcance de los resultados. La muestra fue una homogénea, concentrándose los participantes en una misma agencia de servicio. Algunos participantes mostraron resistencia a responder los cuestionarios por temor a que sus respuestas fueran identificadas. Se sugiere para futuros estudios que se amplíe la muestra de investigación y se incluyan variables como cultura organizacional.

A pesar de las limitaciones presentadas, los resultados de este estudio resaltan la necesidad de estimular a los empleados en comportamientos de ciudadanía organizacional y de enfatizar los conceptos de justicia organizacional, compromiso moral, compromiso afectivo y de comenzar a puntuar la importancia de la personalidad en el eventual desempeño organizacional. El beneficio de exhibir comportamientos positivos es dual, logra un empleado con sentido de pertenencia, con altos niveles de justicia y mantiene la organización en óptimas condiciones para lidiar con las presiones que surgen día a día, en la consecución de las metas organizacionales.

Referencias

- Andújar, C., De Jesús, R., Rosario, E. y Vélez, B. (2001). *Inventario de los Cinco Factores de la Personalidad*. San Juan, Puerto Rico: De Jesús & Andújar Associates.
- Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 4, 587-595.
- Barrick, M. y Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1, 1-25.
- Bolon, D. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42, 2, 221-245.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T. y Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 1, 52-59.
- Boye, M. y Jones, J. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. In R. Giacalone & J. Greenberg. (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 172-184). California: Sage Publications.
- Carroll, J. (2002). The five factor personality model: How complete and satisfactory it is? In H. Braun, D. Jackson & D. Wiley. (Eds.), *The role of constructs in psychological and educational measurement*. (pp. 97-126) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Davis, K. y Newstrom, J. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. (8th ed.). New York: McGraw Hill, Inc.
- Feather, N. y Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Fogli, L. y Whitney, K. (1998). Assessing and changing managers for new organizational roles. In R. Jeanneret & R. Silzer (Eds.), *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings*. (pp. 285-329). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruys, M. y Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-44.
- Jones, D. (2003). *Predicting retaliation in the workplace: The theory of planned behavior and organizational justice*. Academy of Management Best Conference Paper, 1-6.
- Hogan, R. (1990). Personality and personality measurement. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial organizational psychology*. (Vol. II, pp. 875-919). California: Consulting Psychology Press, Inc.
- Kelloway, E., Loughlin, C., Barling, J. y Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 2, 143-151.
- Kickul, J., Neuman, G., Parker, C. y Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 2, 77-95.
- Lacot, I., López, N. y Martínez, E. (1991). El Índice Descriptivo del Empleo: Traducción y validación en una muestra

- de empleados en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 7, 93-98.
- Neely, B. y Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Miles, D., Spector, P., Borman, W. y Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1, 51-57.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-856.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Paranainfo.
- Niehoff, B. y Paul, R. (2001). The just workplace: Developing and maintaining effective psychological contracts. *Review of Business*, 22, 2, 17- 23.
- Organ, D. y Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 3, 339-351.
- Organ, D. y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 4, 775-803.
- Penner, L., Midili, A. y Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 2, 111-131.
- Robinson, S. y O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: The influence work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 6, 658-672.
- Rodríguez, J. (2003). *Los efectos de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional, contrato psicológico y variables socio-demográficas en la manifestación de comportamientos relacionados a la ciudadanía organizacional*. Tesis de Maestría sin publicar. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
- Rosario-Hernández, E. (2002). Desarrollo y validación de la Escala de Compromiso Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 13, 185-198.
- Rosario-Hernández, E., Rodríguez, A. & Rovira, L.V. (2004). Estudio exploratorio de la propiedades psicométricas del Inventario de los Cinco Factores de la Personalidad. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 26-41.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2004a, Octubre). *La ciudadanía organizacional y su relación con los rasgos de personalidad, variables organizacionales y sociodemográficas*. Ponencia presentada en el 3er Congreso Dominicano-Puertorriqueño: "Calidad", Universidad Interamericana de PR, San Germán, PR.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2004b, Noviembre). *Posibles predictores de los comportamientos discrecionales en el trabajo en una muestra de empleados en Puerto Rico*. Ponencia presentada en la 51ma Convención Anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico: "Las familias contemporáneas en Puerto Rico: nuevas configuraciones, retos y oportunidades", Ponce, Puerto Rico.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2004c). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2006). Posibles predictores de las conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados en Puerto

- Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 71-86.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2007). Desarrollo y validación de la Escala de Justicia Organizacional. *Revista Ciencias de la Conducta*, 22(1), 61-78.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2008). Desarrollo y validación de la Escala de Contrato Psicológico Organizacional. *Revista Caribeña de Psicología*, 1(1), 16-23.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira, L.V. (2008). Desarrollo y validación del Índice de Conductas Laborales Contraproducentes (ICLC). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2008, 27(1), 16-27.
- 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. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1, 117-125.
- Skarlicki, P. y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Smith, C., Kendall. M. y Hulin. C. (1975). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Ohio, USA: Bowling Green State University.
- Smith, C., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, 653-663.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial Organizacional*. Mexico: Editorial Manual Moderno.
- Spector, P. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 1-24.
- VanDyne, L. y Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 6, 692-703.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business*, 38, 3, 193-204.