

# POSIBLES PREDICTORES DE LAS CONDUCTAS DISCRECIONALES EN EL LUGAR DE TRABAJO EN UNA MUESTRA DE PERSONAS EMPLEADAS EN PUERTO RICO\*

## POSSIBLE PREDICTORS OF DISCRETIONARY BEHAVIOR IN THE WORKPLACE IN A SAMPLE OF EMPLOYEES IN PUERTO RICO

Recibido: 06 de Mayo del 2013 | Aceptado: 25 de Mayo del 2014

Ernesto **Rosario-Hernández**<sup>1</sup>, Lilian V. **Rovira** Millán<sup>2</sup>  
(ESCUELA DE MEDICINA Y CIENCIAS DE LA SALUD DE PONCE, Ponce, Puerto Rico)

### RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue examinar los posibles predictores de la manifestación de conductas discrecionales en el lugar de trabajo (ciudadanía organizacional y conductas contraproducentes). Se examinó como las actitudes de trabajo (satisfacción laboral, justicia organizacional, compromiso organizacional y contrato psicológico) y los cinco factores de la personalidad ayudaban a predecir la manifestación de conductas discrecionales. Un total igual a 157 personas participaron en la investigación por disponibilidad y se encontraba trabajando en diferentes organizaciones en Puerto Rico. La muestra estuvo compuesta por un 63.1% (99) de mujeres y un 34.4% (54) hombres. La muestra tuvo una media de edad igual a 36.16 años de edad con una desviación estándar igual a 11.29 años. El nivel de escolaridad fue igual a 16.1 años con una desviación estándar igual a 2.12 años de escolaridad. Un 68.2% trabajaba para la empresa privada, un 72.6% tenía un empleo permanente y un 22.26% ocupaba un puesto gerencial. Se realizaron análisis de correlación y de regresión para examinar las hipótesis del estudio y se encontró que varias de las actitudes de trabajo y los cinco factores de la personalidad se correlacionaron y ayudaban a predecir la manifestación de conductas discrecionales tal y como se había propuesto. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Conductas Discrecionales, Ciudadanía Organizacional, Conductas Laborales Contraproducentes.

### ABSTRACT

The aim of this study was to examine the possible predictors of discretionary work behaviors (organizational citizenship and counterproductive work behavior). We examined if work attitudes (job satisfaction, organizational justice, organizational commitment, and psychological and the five personality factors help to predict the manifestation of discretionary behaviors. A sample of 157 workers participated of which 63.1% (99) consisted of females and 34.4% (54) males selected by their availability and were working in different organizations in Puerto Rico. The sample had a mean of 36.16 year of age with a standard deviation of 11.29 years. The educational level was 16.1 years with a standard deviation of 2.12 years of schooling. A 68.2% (107) worked for private companies, 72.6% (114) had tenure, and 22.26% (36) occupied a managerial position. Correlation and regression analysis were performed to test the hypothesis of the study and found that several work attitudes and the five personality factors correlated and helped predict the manifestation of discretionary work behaviours as proposed. The implication of these results for organizations are discussed.

**KEY WORDS:** Discretionary Behaviors, Organizational Citizenship Behavior, Counterproductive Work Behavior.

\*Parte de esta investigación fue presentada en la 51<sup>ma</sup> Convención Anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico: "Las familias contemporáneas en Puerto Rico: nuevas configuraciones, retos y oportunidades", Noviembre 18-20 de 2004 en el Hotel Ponce Hilton, Ponce, Puerto Rico. Por lo tanto, puede aparecer citado en varios artículos basado en dicha presentación.

1. Afiliado a Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de Ponce, Ponce, Puerto Rico. E-mail: erosario@psm.edu

2. Afiliada a la Universidad de Puerto Rico Recinto Cayey, Cayey, Puerto Rico. E-mail: lillian.rovira@upr.edu

Las personas en las organizaciones tienen una descripción de puesto la cual les indica y especifica cuáles son las tareas y responsabilidades del puesto que ocupan. Además, esta descripción de puesto les señala lo que se espera de ellas en la ejecución de sus tareas. No obstante, las personas pueden hacer una de tres cosas: (1) limitarse a hacer lo que especifica la descripción del puesto; (2) ir más allá de lo que esta descripción les especifica; y por último, (3) hacer cosas que van en contra de la organización y/o los individuos en las cuales en ella trabajan. De esta forma, a estas últimas dos conductas se les conoce como conductas discrecionales en el trabajo; son discrecionales porque no se encuentran especificadas en la descripción de puesto y la persona manifiesta este tipo de conducta porque así lo desea.

Las conductas discrecionales son conductas que se relacionan al desempeño laboral las cuales incluyen manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional (CCO; conductas de ayuda) y las conductas laborales contraproducentes (CLC; conductas que hacen daño) y las mismas frecuentemente se consideran ser opuestas (e.g., Rotundo & Sackett, 2002; Sackett, 2002; Spector & Fox, 2002); sin embargo, Spector y Fox (2010) señalan que estas conductas se han estudiado de forma separada hasta muy recientemente. Hay investigadores que han comenzado a integrar ambas conductas discrecionales tanto de forma conceptual como empírica (e.g., Dalal, 2005; Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006; Judge, LePine & Rich, 2006) y varios de los hallazgos demuestran que se relacionan de forma opuesta con algunos antecedentes y negativamente entre ellas.

En Puerto Rico existe poca literatura acerca de las conductas discrecionales y la misma se ha enfocado principalmente en la manifestación de CCO (Martínez *et al.*, 2004; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011). Así que no se

ha investigado la manifestación de CLC en Puerto Rico y mucho menos se ha estudiado estas conductas discrecionales de forma integrada con excepción de un solo estudio (Santos Torres, Rosario-Hernández & Rodríguez Irizarry, 2009).

Las conductas discrecionales son un tema de mucha importancia para las organizaciones porque éstas necesitan que las personas aumenten la manifestación de CCO y disminuyan las CLC. Es decir, las organizaciones necesitan conocer cuáles son los antecedentes o condiciones que se relacionan a la manifestación de las conductas discrecionales.

De esta forma, comprender y entender los factores determinantes del desempeño laboral es un área de interés de la psicología aplicada, en especial de la psicología industrial organizacional (Fay & Sonnentag, 2010). Por lo tanto, el propósito de la presente investigación de tipo correlacional fue examinar la relación entre las conductas discrecionales (CCO & CLC) y las diferentes actitudes de trabajo (compromiso organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional y contrato psicológico). Además, se pretendía examinar la relación de la manifestación de las conductas discrecionales y los rasgos de la personalidad.

#### Conductas Discrecionales

O'Brien y Allen (2008) señalan que las personas manifiestan una gran variedad de comportamientos en el lugar de trabajo que dependen grandemente de sus ambientes laborales y sus características personales. La mayoría de estas actividades y funciones están relacionadas a lo que se hace referencia como el desempeño de las tareas del puesto. Las personas también pueden manifestar otros tipos de comportamientos que son voluntarios o discrecionales. Según Santos Torres *et al.* (2009), los comportamientos discrecionales organizacionales son aquellas acciones que

no están recogidas en la descripción del puesto, pero que marcan la organización, ya sea de forma positiva o negativa. Estos comportamientos discrecionales son representados por las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) y por las conductas laborales contraproducentes (CLC). Las CCO son acciones que le dan forma a los contextos organizacionales, sociales y psicológicos en el lugar de trabajo, tales como voluntariamente orientar a un/a nuevo/a empleado/a (Borman & Motowidlo, 1993). Por lo general, se piensa que la manifestación de CCO beneficia a la organización. En cambio, la manifestación de CLC se refiere a los actos que son dañinos, tales como tomarse más periodos de descanso de lo permitido, robar o agredir a alguna persona y se tiende a pensar que van en contra del bienestar de la organización y/o las personas que trabajan en ella (Fox & Spector, 2005).

#### Conductas de Ciudadanía Organizacional

Las primeras investigaciones realizadas acerca de las conductas de ciudadanía organizacional fueron un esfuerzo por explicar la relación entre la satisfacción laboral y la ejecución en el trabajo (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). Jex (2002) define la ciudadanía organizacional como la conducta que manifiesta una persona que no es parte formal de la descripción del puesto que desempeña, o conductas manifiestas que no son formalmente recompensadas por la organización, pero ayudan a la efectividad de las organizaciones. Organ (1977, 1994) ha categorizado la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional en cinco tipos diferentes:

A. Altruismo - representa lo que se considera típicamente como conductas de ayuda en el lugar de trabajo. También se le conoce como conducta pro social. Un ejemplo de esta sería ayudar a un compañero

de trabajo a ponerse al día ya que estuvo fuera un tiempo.

B. Cortesía - esta dimensión representa conductas que reflejan consideraciones básicas hacia las demás personas. Un ejemplo de esta dimensión sería dejarle saber a algún compañero donde puede contactar a uno.

C. Caballerosidad - Esta dimensión es diferente a las demás formas de ciudadanía organizacional porque típicamente no se manifiesta a través de ciertos tipos de conductas. Un ejemplo sería no quejarse por problemas menores en el trabajo.

D. Concienciación - esta dimensión se relaciona con ser un buen ciudadano o ciudadana en el lugar de trabajo y hacer las cosas bien. Por ejemplo, llegar a tiempo al trabajo o no tomar periodos de descanso mayores a los establecidos por la organización.

E. Virtud Civil - es algo diferente de las otras dimensiones ya que las conductas están dirigidas a la organización en vez de a las personas. Un ejemplo sería asistir a alguna actividad caritativa auspiciada por la organización.

#### Conductas Laborales Contraproducentes

Por el contrario, Hakstian, Ferrell y Tweed (2002) señalan que la manifestación de conductas laborales contraproducentes tienen un impacto negativo substancial en la efectividad organizacional. Spector (2006) define las conductas laborales contraproducentes como aquellos comportamientos en los cuales no se puede contar con la persona y que están dirigidos a hacer daño. Éstos se pueden dividir en: (a) interpersonales (agresiones, amenazas, rumores) y (b) Organizacionales (sabotaje, robo, ausentismo). Cullen y Sackett (2003)

señalan que se hace necesario distinguir los dos tipos de razones que llevan a la manifestación de las conductas laborales contraproducentes: iniciadas y reactivas. Las conductas laborales contraproducentes pueden ser iniciadas por la persona para satisfacer alguna necesidad o motivo; por ejemplo, robar, llamar la atención, por algún beneficio, o por el mero hecho de tomarse el riesgo. Por otro lado, las conductas laborales contraproducentes también pueden darse por una respuesta a algún evento que se da en la organización, ya sea un evento real o percibido; por ejemplo, se puede dar por venganza, represalia, escape, percepción de injusticia o incumplimiento del contrato psicológico, por eso se le llama reactiva.

Bennett y Robinson (2000) señalan que las conductas laborales contraproducentes son un problema sumamente costoso para las organizaciones en la actualidad. Según Spector (2001), las manifestaciones de conductas contraproducentes en los lugares de trabajo en los E.U. les cuesta millones de dólares anuales a las empresas. Uno de los retos en la investigación de estas manifestaciones de conductas laborales contraproducentes es que en su mayoría se hacen en secreto; por lo tanto, la organización no tiene conocimiento de quien la manifestó.

#### Antecedentes de la Manifestación de Conductas Discrecionales

**Satisfacción Laboral.** Locke (1983) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o de placer que se deriva de la evaluación que las personas hacen de sus experiencias de trabajo. De esta forma, las primeras investigaciones acerca de las conductas de ciudadanía organizacional estudiaron la relación de estas manifestaciones con la satisfacción laboral (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). Organ y Konovsky (1989) sugieren que la satisfacción laboral es la medida más fuerte que correlaciona con las CCO. Más allá, Organ y Lingl (1995) encontraron 15 estudios

en los cuales se encontró una correlación significativa entre la satisfacción laboral y las CCO. Uno de los primeros estudios que se llevó a cabo relacionado con estas variables lo fue el de Smith et al. (1983), el cual encontró una correlación positiva entre satisfacción laboral y altruismo, así como también con Virtud Civil. Existen investigaciones en Puerto Rico las cuales han encontrado que la satisfacción laboral correlacionó positiva y significativamente con las CCO en general y sus dimensiones (Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández, 2006, 2011). Por lo tanto, se planteó la siguiente hipótesis:

H<sub>1a</sub>: Se esperaba que la satisfacción laboral se correlacionara positivamente con la manifestación de CCO.

En cuanto a la relación entre la satisfacción laboral y la manifestación de CLC, existen investigaciones que encontraron correlaciones inversas y significativas (e.g., Boye & Jones, 1997; Penney & Spector, 2005; Spector, Bauer & Fox, 2010). Además, existen investigaciones que han encontrado que la insatisfacción laboral pudiera predecir la manifestación de CLC (e.g., Chen & Spector, 1992; Kelloway, Loughlin, Barling & Nault, 2002). Mientras que en Puerto Rico, Santos Torres et al. (2009) no encontraron relaciones significativas entre las mismas. De esta forma, se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>1b</sub>: Se esperaba que la satisfacción laboral se correlacionara inversamente con la manifestación de CLC.

**Justicia Organizacional.** Greenberg (1990) señala que la justicia organizacional es la percepción de la persona en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo particular es justa. Investigaciones recientes en el área de la justicia organizacional sugieren que la percepción de ésta por parte de las personas influye en la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional (Farh, Podsakoff

& Organ, 1990; Moorman, 1993; Organ, 1988). En otras palabras, si las personas perciben que los resultados de su evaluación es justa, lo más probable es que éstas traten de reciprocitar manifestando conductas que benefician su organización que van más allá de lo que les requiere su descripción de puesto (Niehoff & Moorman, 1993). También en Puerto Rico existen investigaciones las cuales han encontrado que la justicia organizacional se relaciona de forma positiva con la manifestación de CCO (Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011; Santos Torres et al., 2009). Por lo tanto, se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>2a</sub>: Se esperaba que la justicia organizacional y sus dimensiones se correlacionaran positivamente con la manifestación de CCO.

Por otro lado, Skarlicki y Folger (1997) señalan que las CLC se presentan cuando existe una baja justicia interaccional y de procedimientos formales. De esta forma, existen investigaciones que han encontrado una relación inversa y significativa entre la percepción de justicia organizacional y sus dimensiones y la manifestación de CLC (e.g., Santos Torres et al., 2009). Más allá, Jones (2003) encontró que el predictor más fuerte de comportamientos contraproducentes, es la percepción de injusticia organizacional. Así que se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>2b</sub>: Se esperaba que la justicia organizacional y sus dimensiones se correlacionaran negativamente con la manifestación de CLC.

**Compromiso Organizacional.** Según Meyer & Allen (1991), el compromiso organizacional se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación de la persona con la organización y que tiene implicaciones en la decisión de la misma en continuar como miembro de la misma. Señalan dichos autores que la gran mayoría de las definiciones incluyen tres dimensiones

del compromiso organizacional. Esto es: (1) el compromiso organizacional refleja una orientación afectiva hacia la organización, (2) el reconocimiento de un costo asociado si se deja la organización, y (3) una obligación moral de permanecer en la organización. Existen investigaciones que apoyan la relación entre el compromiso organizacional y las CCO (e.g., Carson & Carson, 1998; Feather & Rauter, 2004; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Charman, 1986; Organ & Ryan, 1995; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011; Santos Torres et al., 2009). Más allá, Schappe (1998) encontró que sólo el compromiso organizacional fue un predictor significativo de las CCO. De esta forma, se propuso la siguiente hipótesis:

H<sub>3a</sub>: Se esperaba que el compromiso organizacional y sus dimensiones se correlacionaran positivamente con la manifestación de CCO.

En cuanto al compromiso organizacional y la manifestación de CLC, hay investigaciones que han encontrado una relación inversa y significativa entre el compromiso organizacional y la manifestación de CLC (e.g., LePine, Erez & Johnson, 2002; Santos Torres et al., 2009). Dalal (2005) señala que la falta de compromiso organizacional puede llevar a las personas a manifestar conductas que pueden dañar tanto a las personas como a las organizaciones. Por lo tanto, se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>3b</sub>: Se esperaba que el compromiso organizacional y sus dimensiones se correlacionaran negativamente con la manifestación de CLC.

**Contrato Psicológico Organizacional.** Las obligaciones laborales descansan en un contexto de intercambio social, lo que constituye un contrato psicológico (Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1992). Las obligaciones son los componentes básicos en una relación de intercambio

social. Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) señalan que las obligaciones percibidas son la base del contrato psicológico. Según Rousseau (1989), el contrato psicológico consiste de un conjunto de creencias o percepciones individuales con respecto a las obligaciones recíprocas entre el patrono y la persona empleada. Robinson et al. (1994) añaden que el contrato psicológico de la persona específica o define la contribución que ella cree le debe a su patrono y el incentivo que a cambio ella cree que le debe el patrono. Algunos autores (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996) señalan que el contrato psicológico se incumple cuando la persona percibe que su organización le ha fallado en proporcionarle una o más de las obligaciones que establece dicho contrato psicológico. Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood (2003) encontraron una relación positiva entre las manifestaciones de las CCO y el contrato psicológico. De igual forma en Puerto Rico, existen investigaciones (Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006) que han encontrado una correlación positiva y significativa entre el contrato psicológico organizacional y la manifestación de CCO. Sin embargo, merece la pena señalar que Rosario-Hernández y Rovira Millán (2011) encontraron una relación negativa entre el contrato psicológico y la manifestación de CCO, en específico en la dimensión de Concienciación. Así que se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>4a</sub>: Se esperaba que el contrato psicológico organizacional se correlacionara positivamente con la manifestación de CCO.

Por otro lado, el incumplimiento del contrato psicológico se asocia a un desempeño pobre de la persona (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Más allá, estos autores añaden que debido a que la contribución de la persona a la organización se ve afectada, el incumplimiento del contrato psicológico puede tener un impacto negativo a largo plazo en la ejecución organizacional. Existen investigaciones que

han encontrado que el incumplimiento del contrato psicológico se relaciona a la manifestación de CLC (e.g., Chao, Cheung & Wu, 2011; Jensen, Opland & Ryan, 2010). No obstante, Santos Torres et al. (2009) no encontraron una relación entre el contrato psicológico y la manifestación de CLC. Se propuso la siguiente hipótesis:

H<sub>4b</sub>: Se esperaba que el contrato psicológico organizacional se correlacionara inversamente con la manifestación de CLC.

Los Cinco Grandes Factores de la Personalidad. Existe literatura (e.g., Digman, 1990; Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1987) que señala que los inventarios de la personalidad que están disponibles tienden a medir esencialmente cinco factores y se les llaman "Los Cinco Grandes Factores de la Personalidad". Según Liebert y Spiegler (1994), el modelo de los cinco factores de la personalidad emergió del trabajo de Warren Norman, quien obtuvo un gran número de datos de la personalidad y utilizó el análisis de factores para determinar los constructos que subyacían la personalidad. Warren Norman extrajo de los datos cinco factores, a los cuales la literatura se refiere como: (I) Extroversión, (II) Agradabilidad, (III) Neuroticismo, (IV) Concienciación y (V) Apertura a Nuevas Experiencias (Goldberg, Sweeney, Merenda & Hughes, 1996). Hogan, Hogan y Roberts (1996) señalan que este modelo es una respuesta taxonómica a la medición de la personalidad. De esta forma, existen investigaciones las cuales han encontrado que el factor de Concienciación fue el que más alto correlacionó con la manifestación de CCO (e.g., Organ & Ryan, 1995); mientras que existen otras que encontraron que la relación más fuerte de los rasgos de la personalidad con la manifestación de CCO lo fueron Extroversión y Agradabilidad (e.g., Motowidlo & Van Scotter, 1994). Así que se propuso la siguiente hipótesis:

H<sub>5a</sub>: Se esperaba que el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad se

correlacionara positivamente con la manifestación de CCO.

Por otro lado, Salgado (2002) encontró que personas bajas en los rasgos de la personalidad de Concienciación y Agradabilidad predijeron la manifestación de CLC. Además, la Agradabilidad se correlacionó negativamente con la manifestación de CLC (Bowling & Eschleman, 2010). Más allá, Ones y Viswesvaran (2001) encontraron que las medidas de personalidad orientadas al criterio son predictores no tan sólo de la ejecución laboral sino de la manifestación de CLC. Mientras que Santos Torres et al. (2009) encontraron que todos los grandes factores de la personalidad correlacionaron con la manifestación de CLC con excepción del factor de Neuroticismo. De esta forma, se estableció la siguiente hipótesis:

H<sub>5a</sub>: Se esperaba que el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad se correlacionara inversamente con la manifestación de CLC.

## MÉTODO

### Participantes

En el presente estudio participaron 157 personas. Las mismas fueron seleccionadas por disponibilidad y se les garantizó su voluntariedad, anonimato y el derecho a abandonar la investigación cuando lo consideraran necesario. Los participantes estaban empleados, ya que este fue un criterio para su participación. Esta muestra estuvo compuesta por un 63.1 % (99) mujeres y un 34.4% (54) hombres. Un 2.5% (4) no respondió a la pregunta del género. En cuanto a la edad de los participantes, la media fue igual a 36.16 años con una desviación estándar igual a 11.29 años.

El nivel de escolaridad promedio de los participantes fue igual a 16.1 años, con una desviación estándar igual a 2.12. El nivel mínimo de escolaridad fue igual a escuela

superior y el máximo un doctorado. En cuanto al estado civil de los participantes, un 29.9% (47) estaba soltero, 54.8% (86) casado, 1.2% (3) viudo, 12.1% (19) divorciado y un 1.3% (2) no respondió a la pregunta del estado civil.

Un total igual a 24.2% (38) trabajaba para la empresa pública estatal, 1.3% (2) para la pública federal, 68.2% (107) para la empresa privada, 3.2% (5) poseía negocio propio, y un 3.2% (5) no respondió a la pregunta del tipo de empresa para la cual trabajaba. Un total igual a 72.6% (114) tenía un empleo permanente, 10.8% (17) temporero, 15.3% (24) y 1.3% (2) no respondió a la pregunta del tipo de empleo.

Un total igual a 22.26% (36) de los participantes ocupaba un puesto gerencial, 72.6% (114) un puesto no gerencial y un 4.5% (7) no respondió a la pregunta del tipo de puesto. En cuanto al tiempo trabajando para su actual organización, el promedio fue igual a 7.41 años con una desviación estándar igual a 8.42 años.

### Instrumentos

Primeramente, se utilizó una hoja de datos sociodemográficos con la cual se recogió información de los participantes relacionada con el género, edad, estado civil, ingreso anual, entre otras variables, para poder describir la muestra del presente estudio. Se utilizó la Escala de Ciudadanía Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004). La misma se desarrolló mediante una escala Likert de seis puntos, en donde el 1 significa "Totalmente en Desacuerdo" y el 6, "Totalmente en Acuerdo." La escala consta en su totalidad de 23 reactivos entre los cuales se dividen en siete reactivos para cada una de las subescalas de Altruismo y Virtud Civil; y tres reactivos para cada una de las subescalas de Concienciación, Cortesía y Caballerosidad. La validez de la escala está apoyada en varios análisis de factores. Además, la confiabilidad de la escala y sus

subescalas examinada a través del alfa de Cronbach fluctúa entre .61 a .85.

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). Este instrumento se contesta en un formato de escala Likert que va del 1 al 5, en donde el 1 significa "Nunca" y 5, "Siempre." 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. La validez de constructo está apoyada en varios análisis de factores los cuales apoyan la estructura interna de dos factores, uno para las CLC de tipo interpersonal y otro de tipo organizacional.

Se utilizó el Inventario de los Cinco Factores de la Personalidad (ICFP; Andújar Rojas, De Jesús Clavell, Rosario-Hernández & Vélez, 2001) para medir la personalidad desde el modelo de los cinco factores. La misma consta de 50 reactivos, diez por cada una de las escalas que componen el ICFP que son: (a) Estabilidad Emocional, (b) Extroversión, (c) Apertura a Nuevas Experiencias, (d) Agradabilidad y (e) Concienciación. El inventario se contesta en un formato de escala Likert que va del 1 al 4, en donde el 1 significa "Totalmente en Desacuerdo" y 4, "Totalmente en Acuerdo." La confiabilidad de las escalas del ICFP se estableció por medio del coeficiente alfa de Cronbach. Para la escala de Estabilidad Emocional la confiabilidad fue igual a .84; para la de Extroversión, .89; para la de Apertura a Nuevas Experiencias, .93; para la de Agradabilidad, .94; y para la de concienciación, .92. La validez de constructo del ICFP se estableció a través de varios

análisis de factores utilizando el método de Máxima Verosimilitud (*Maximum Likelihood*).

El cuarto instrumento utilizado fue la Escala de Justicia Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2007). La misma consta de dos subescalas que son la de Justicia Distributiva/Procedimientos Formales y la de Justicia Interaccional. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa "Totalmente en Desacuerdo" y 6, "Totalmente en Acuerdo." La validez de constructo de la escala está apoyada en un análisis de factores el cual apoya la estructura de dos subescalas y en un análisis de correlación el cual también apoya la validez de constructo tanto convergente como divergente. La confiabilidad de la escala fue igual a .89, y la confiabilidad de las subescalas fue igual a .83 para ambas.

El quinto instrumento lo fue la Escala de Compromiso Organizacional desarrollada y validada por Rosario-Hernández (2002). La misma consta de tres subescalas que son la de Compromiso Afectivo, Compromiso Moral y Compromiso Necesario. Esta escala pretende medir el compromiso que sienten los empleados hacia sus respectivas organizaciones y la decisión de éstos en permanecer como miembros de las mismas. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa "Totalmente en Desacuerdo" y 6, "Totalmente en Acuerdo." La validez de constructo de la escala está apoyada en un análisis de factores el cual apoya la estructura de tres subescalas. La confiabilidad de la escala fue igual a .83, y la confiabilidad de las subescalas fue igual a .82 para la subescala de Compromiso Afectivo, .63 para la subescala de Compromiso Moral y .71 para subescala de Compromiso Necesario.

El sexto instrumento utilizado fue la Escala de Contrato Psicológico Organizacional desarrollada por Rosario-

Hernández y Rovira Millán (2008). Esta escala pretende medir la percepción que tienen los empleados en cuanto a cuán obligados piensan que está su patrono en proveerle una serie de beneficios. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa "Nada Obligado" y 6, "Completamente Obligado." La validez de constructo de la escala está apoyada en un análisis de factores y la confiabilidad de la escala fue igual a .89.

El último instrumento utilizado fue la subescala de Satisfacción con el Empleo en General del Índice Descriptivo del Empleo de Smith, Kendall y Hulin (1969). Esta mide la satisfacción con el empleo en general. Esta escala presenta una serie de adjetivos referentes al trabajo y las personas contestan "Sí", si el adjetivo describe su trabajo, "No", si el adjetivo no lo describe y "?", si está indeciso. La confiabilidad de la escala, según el manual de la misma es igual a .93. Según Roznowski (1989), la escala ha sido validada para medir satisfacción laboral. Este instrumento fue traducido, adaptado y validado en Puerto Rico por Lacot, López y Martínez (1991).

#### Procedimiento

Primeramente, se contactaron los participantes en diferentes organizaciones y se les explicó el propósito de la investigación. De estar de acuerdo en participar, se les dio a firmar la hoja de consentimiento y también se les dio la hoja de datos sociodemográficos y los instrumentos del estudio. Luego los datos fueron analizados con el programa Statistics Program for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0, en una computadora personal compatible con la IBM. Para probar las hipótesis del presente estudio se realizaron análisis de correlación y regresión múltiple; además, se llevaron a cabo análisis de frecuencias y se calculó la media y desviación estándar para describir la muestra del estudio.

#### RESULTADOS

Primeramente, se llevaron a cabo varios análisis de correlación múltiple para examinar la relación entre las conductas discrecionales en el lugar de trabajo, actitudes organizacionales y rasgos de la personalidad a través del modelo de los cinco grandes factores. La hipótesis 1a pretendía examinar la relación entre la satisfacción laboral y la manifestación de CCO. En la tabla 1 se puede apreciar los coeficientes de correlación entre la satisfacción laboral y la manifestación de CCO fluctuaron entre .11 y .41, la satisfacción laboral correlacionó con la manifestación de CCO y todas sus dimensiones con excepción de la de Concienciación. Además, en las tablas 3, 4, y 6 se puede apreciar que la satisfacción laboral ayudó a predecir la manifestación de CCO en general y las dimensiones Altruismo y Cortesía. Mientras que la hipótesis 1b pretendía auscultar la relación entre la satisfacción laboral y la manifestación de CLC. En la tabla 2 se puede apreciar que la satisfacción laboral correlacionó significativamente y de forma negativa con la manifestación de CLC y sus dimensiones; estas fluctuaron entre -.28 y -.41. Más allá, la insatisfacción laboral ayudó a predecir la manifestación de CLC en general y las CLC dirigidas a la organización.

La hipótesis 2a auscultó la relación entre la justicia organizacional y sus dimensiones con la manifestación de CCO. En la tabla 1 se puede apreciar que la justicia organizacional y sus dimensiones correlacionaron positiva y significativamente con la manifestación de CCO en general y las dimensiones Altruismo, Cortesía, Caballerosidad y Virtud Civil. Estas correlaciones fluctuaron entre -.01 y .30. Sin embargo, la justicia organizacional ni sus dimensiones ayudaron a predecir la manifestación de CCO. En términos de la hipótesis 2b, en la tabla 2 se puede apreciar que se encontró que la justicia organizacional y la dimensión de justicia

interaccional correlacionaron significativa e inversamente con la manifestación de CLC. Estas correlaciones fluctuaron entre  $-.10$  y  $-.32$ . No obstante, solamente la justicia interaccional ayudó a predecir la manifestación de CLC dirigidas a las personas.

Con la hipótesis 3a, se pretendía examinar la relación entre el compromiso organizacional y sus dimensiones con la manifestación de CCO. Se encontraron correlaciones significativas que fluctuaron entre  $-.26$  a  $.39$ . Se hace necesario señalar que la dimensión de Compromiso Necesario correlacionó de forma significativa, pero negativamente con la manifestación de CCO en general y las dimensiones de Caballerosidad y Virtud Civil. Además, en las tablas 3, 5, 6 y 8 se puede apreciar que el Compromiso Afectivo y el Moral ayudaron a predecir la manifestación de CCO en general y algunas de sus dimensiones; mientras que la dimensión de Compromiso Necesario ayudó a predecir, aunque de forma inversa, la manifestación de CCO en la dimensión de Caballerosidad (véase tabla 7). Por otro lado, la hipótesis 3b pretendía examinar la relación entre el Compromiso Organizacional y sus dimensiones con la manifestación de CLC. En la tabla 2 se puede apreciar que el Compromiso Organizacional y sus dimensiones correlacionaron significativa e inversamente con la manifestación de CLC con excepción de la dimensión de Compromiso Necesario la cual correlacionó de forma positiva. Estas correlaciones fluctuaron entre  $-.47$  a  $.29$ . Además, en las tablas 9, 10 y 11 se puede apreciar que el Compromiso Moral ayudó a predecir la manifestación de CLC en general y todas sus dimensiones.

La hipótesis 4a pretendía examinar la relación entre el contrato psicológico y la manifestación de CCO. En la tabla 1 se puede apreciar que el Contrato Psicológico no se correlacionó de forma significativa con la manifestación de CCO y éstas fluctuaron

entre  $-.10$  y  $.05$ . A pesar de que el Contrato Psicológico no correlacionó de forma significativa, en las tablas 3, 6 y 8 se puede apreciar que ayudó a predecir la manifestación de CCO. Por otro lado, en la tabla 2 se puede apreciar que el Contrato Psicológico no se correlacionó con la manifestación de CLC. De igual forma, en las tablas 9, 10 y 11 se puede apreciar que el Contrato Psicológico tampoco ayudó a predecir la manifestación de CLC.

Por último, la hipótesis 5a pretendía examinar la relación entre el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad y la manifestación de CCO. En la tabla 1 se puede apreciar que los cinco factores de la personalidad correlacionaron significativa y positivamente con la manifestación de CCO y sus dimensiones con excepción de la dimensión de Concienciación. Estas correlaciones fluctuaron entre  $.01$  a  $.53$ , siendo la más alta entre el factor de Extroversión y Altruismo. Además, en las tablas 3, 4, 6, 7 y 8 se puede apreciar que la Extroversión, Concienciación, Estabilidad Emocional y Apertura ayudaron a predecir la manifestación de CCO y varias de sus dimensiones. Por otro lado, la hipótesis 5b trató de examinar la relación de los cinco factores de la personalidad y la manifestación de CLC; éstas correlaciones fueron significativas, pero inversas y fluctuaron entre  $-.13$  a  $-.39$ . No obstante, solamente el factor de Concienciación fue el único que ayudó a predecir la manifestación de CLC (véase las tablas 9 y 11).

TABLA 1.

Intercorrelación entre la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional y sus dimensiones con los predictores.

Escalas	Ciudadanía Organizacional	Altruismo	Concienciación	Cortesía	Caballerosidad	Virtud Civil
Estabilidad Emocional	.25**	.33**	.02	.31**	.24**	.01
Extroversión	.46**	.53**	.01	.39**	.10	.35**
Apertura	.44**	.42**	.06	.28**	.21**	.37**
Agradabilidad	.38**	.37**	.10	.24**	.16*	.29**
Concienciación	.43**	.48**	.15	.33**	.23**	.21**
Contrato Psicológico	-.03	.02	.05	-.10	-.05	-.04
Justicia Organizacional	.26**	.19*	-.01	.18*	.15	.27**
Justicia Dist./Proc. Formales	.18*	.18*	-.07	.15	.09	.17*
Justicia Interaccional	.27**	.14	.06	.15	.18*	.30**
Compromiso Organizacional	.32**	.31**	.20*	.30**	.09	.27**
Compromiso Afectivo	.38**	.23**	.02	.36**	.20*	.39**
Compromiso Moral	.38**	.29**	.22*	.21*	.12	.34**
Compromiso Necesario	-.20*	.02	-.15	-.10	-.17*	-.26**
Satisfacción Laboral	.41**	.30**	.11	.40**	.19*	.33**

Nota: n = 157, \*\*p ≤ .01, \*p ≤ .05.

TABLA 2.

Intercorrelación entre la manifestación de conductas laborales contraproducentes y sus dimensiones con los predictores.

Escalas	CLC en General	CLC-Interpersonales	CLC-Organizacionales
Estabilidad Emocional	-.20*	-.10	-.23**
Extroversión	-.28**	-.13	-.33**
Apertura	-.30**	-.22**	-.29**
Agradabilidad	-.19*	-.05	-.26**
Concienciación	-.39**	-.26**	-.39**
Contrato Psicológico	-.07	-.09	-.03
Justicia Organizacional	-.26**	-.24**	-.19*
Justicia Dist./Proc.	-.13	-.13	-.10
Justicia Interaccional	-.32**	-.31**	-.24**
Compromiso Organizacional	-.21**	.07	-.28**
Compromiso Afectivo	-.24**	-.15	-.26**
Compromiso Moral	-.46**	-.31**	-.47**
Compromiso Necesario	.27**	.29**	.19*
Satisfacción Laboral	-.41**	-.28**	-.40**

Nota: n = 157, \*\*p ≤ .01, \*p ≤ .05.

TABLA 3.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) en general como criterio

Paso	Predictor	B	Error Est. B	βeta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constante)	28.07	9.99				
1	Extroversión	.830	.274	.238	.46*	.22	.22*
2	Satisfacción Laboral	.475	.191	.200	.55*	.31	.09*
3	Compromiso Moral	.579	.281	.154	.58*	.34	.03*
4	Contrato Psicológico	-.248	.082	-.207	.60*	.36	.02*
5	Concienciación	.684	.308	.183	.62*	.38	.02*
6	Compromiso Afectivo	.379	.189	.167	.63*	.40	.02*

Nota: \*Significativa a p < .05.

TABLA 4.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) de Altruismo como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constante)	1.768	3.843				
1	Extroversión	.509	.109	.372	.53*	.28	.28*
2	Concienciación	.326	.119	.222	.57*	.33	.05*
3	Satisfacción Laboral	.135	.065	.144	.59*	.35	.02*

Nota: \*Significativa a  $p < .05$ .

TABLA 5.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) de Concienciación como criterio

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1	(Constante)	9.203	1.732				
	Compromiso Moral	.175	.067	.208	.21*	.04	.04*

Nota: \*Significativa a  $p < .05$ .

TABLA 6.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) de Cortesía como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constant)	4.248	1.803				
1	Satisfacción Laboral	.121	.038	.265	.40*	.16	.16*
2	Extroversión	.201	.047	.301	.50*	.25	.09*
3	Contrato Psicológico	-.052	.016	-.228	.54*	.29	.04*
4	Compromiso Afectivo	.081	.037	.187	.56*	.31	.02*

Nota: \*Significativa a  $p < .05$ .

TABLA 7.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) de Caballerosidad como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constante)	5.797	2.540				
1	Concienciación	.122	.065	.159	.24*	.06	.06*
2	Compromiso Necesario	-.107	.043	-.194	.29*	.09	.03*
3	Estabilidad Emocional	.186	.084	.190	.34*	.12	.03*

Nota: \*Significativa a  $p < .05$ .

TABLA 8.

Análisis de regresión múltiple con las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) de Virtud Civil como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constante)	16.315	5.040				
1	Compromiso Afectivo	.382	.078	.377	.41*	.17	.17*
2	Apertura	.506	.116	.330	.49*	.24	.07*
3	Estabilidad Emocional	-.532	.159	-.251	.54*	.29	.05*
4	Contrato Psicológico	-.091	.038	-.170	.56*	.31	.02*
5	Compromiso Moral	.299	.126	.179	.58*	.34	.03*

Nota: \*Significativa a  $p < .05$ .

TABLA 9.

Análisis de regresión múltiple con las conductas laborales contraproducentes (CLC) en general como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constante)	61.456	4.808				
1	Compromiso Moral	-.808	.154	-.435	.46*	.21	.21*
2	Satisfacción Laboral	-.385	.086	-.326	.55*	.30	.09*
3	Compromiso Org.	.189	.069	.233	.57*	.33	.03*
4	Concienciación	-.367	.136	-.199	.60*	.36	.03*

Nota: \*Significativa a p<.05.

TABLA 10.

Análisis de regresión múltiple con las conductas laborales contraproducentes-interpersonales (CLC-I) como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constant)	19.207	2.536				
1	Justicia Interaccional	-.106	.036	-.226	.32*	.10	.10*
2	Compromiso Moral	-.221	.078	-.218	.40*	.16	.06*
3	Compromiso Necesario	.133	.056	.184	.44*	.19	.03*

Nota: \*Significativa a p<.05.

TABLA 11.

Análisis de regresión múltiple con las conductas laborales contraproducentes-organizacionales (CLC-O) como criterio.

Paso	Predictor	B	Error Est. B	beta	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	(Constant)	38.700	2.890				
1	Compromiso Moral	-.377	.083	-.331	.48*	.23	.23*
2	Satisfacción Laboral	-.179	.051	-.248	.56*	.31	.08*
3	Concienciación	-.239	.084	-.211	.59*	.35	.04*

Nota: \*Significativa a p<.05.

## DISCUSIÓN

Tal y como se había propuesto, la satisfacción laboral correlacionó positivamente con la manifestación de CCO y de forma inversa con la manifestación de CLC. Los resultados obtenidos entre estas variables en la presente investigación son cónsonos con alguna de la literatura (e.g., Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011); no

obstante, difieren de los encontrados en Puerto Rico por Santos et al. (2009). Al parecer las personas que se sienten satisfechas con sus trabajos tienden a manifestar una mayor variedad de CCO. Por el contrario, tal y como se había propuesto, la satisfacción laboral correlacionó inversamente con la manifestación de CLC. Es decir, las personas insatisfechas con sus trabajos parecen manifestar más CLC como una forma de afrontamiento a esa insatisfacción laboral; estos resultados concuerdan con alguna de la literatura

encontrada (e.g., Boye & Jones, 1997; Chen & Spector, 1992; Kelloway et al., 2002; Penney & Spector, 2005; Santos et al., 2009; Spector et al., 2010).

Los resultados del presente estudio apoyan lo encontrado por Fahr, Organ y Podsakoff (1990) quienes señalan que la satisfacción laboral no es la única variable en explicar la varianza de la manifestación de CCO. De esta forma, la percepción de justicia organizacional correlacionó positivamente con la manifestación de CCO, lo cual concuerda con alguna literatura (e.g., Fahr et al., 1990; Moorman, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011; Santos et al., 2009) la cual señala que si las personas perciben justicia organizacional, tienden a manifestar CCO para reciprocitar lo que consideran es un trato justo por parte de sus organizaciones. Mientras que la justicia organizacional se correlacionó de forma negativa con la manifestación de CLC, lo cual es cónsono también con alguna de la literatura (e.g., Jones, 2003; Skarlicki & Folger, 1997; Santos et al., 2009) que sugiere que las personas que perciben injusticia por parte de sus organizaciones, llegan a manifestar una mayor cantidad de CLC. Específicamente, la percepción de injusticia organizacional en general y de injusticia interaccional, en la presente investigación, tiende a aumentar estas CLC. Así que la percepción de justicia organizacional ha mostrado tener un valor en la relación con la manifestación de conductas discrecionales tal y como Omar (2010) lo ha reseñado anteriormente.

En cuanto al compromiso organizacional, éste se correlacionó con la manifestación de conductas discrecionales como se había propuesto. Es decir, el compromiso organizacional obtuvo correlaciones positivas con la manifestación de CCO, lo cual concuerda con la literatura (e.g., Carson & Carson, 1998; Feather & Rauther, 2004; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Chapman, 1986; Organ & Ryan, 1995;

Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006, 2011; Santos et al., 2009; Shappe, 1998). Mientras que la relación con la manifestación de CLC fue negativa, tal y como se encontró en la literatura (e.g., Dalal, 2005; LePine et al., 2002; Santos et al., 2009). Parece ser que las personas que sienten un apego emocional con sus organizaciones, tienden a manifestar mayores CCO; mientras que las personas que no sienten este apego emocional con sus organizaciones tienen a manifestar más CLC.

Por otro lado y contrario a lo esperado, el contrato psicológico no correlacionó de forma significativa con la manifestación de conductas discrecionales; sin embargo, ayudó a predecir la manifestación de CCO en general y las dimensiones de Cortesía y Virtud Civil, aunque de forma negativa. Es decir, a mayor cumplimiento del contrato psicológico, menor manifestación de CCO. Esto es contrario a lo encontrado en la literatura (e.g., Turnley et al., 2003; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006). No obstante, estos resultados son cónsonos con los encontrados por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2011), los cuales encontraron esta relación negativa entre el contrato psicológico y la manifestación de CCO. Una posible explicación a este hallazgo es la supresión. Kline (2011) señala que la supresión en un análisis de regresión múltiple ocurre cuando el valor beta absoluto de un predictor, en este caso el contrato psicológico, es mayor que su coeficiente de correlación con el criterio, en este caso la manifestación de CCO, o que los dos se relacionan de forma diferente o tienen signos diferentes. De esta forma, la supresión implica que la relación estimada entre el predictor y el criterio mientras se controla por otros predictores es una "sorpresa" dada la correlación entre las mismas. En términos del contrato psicológico y la manifestación de CLC, no se encontraron correlaciones significativas entre estas variables. Estos resultados son contrarios a los encontrados

en la literatura (e.g., Chao et al., 2011; Jensen et al., 2010; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millá, 2006; Turnley et al., 2003); sin embargo, son cónsonos por los encontrados por Santos et al. (2009). Los presentes investigadores entienden que esta ausencia de relación pudiera ser un problema mayormente metodológico, ya que el instrumento utilizado pregunta cuán obligado está el patrono en proveerle, por ejemplo, un trabajo seguro y no si cumple con lo mismo. Así que se debería auscultar la posibilidad de añadirle a dicha medida, además de cuán obligado está el patrono, también debería incluir cuánto cumple con el contrato psicológico.

Por último, el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad correlacionó con la manifestación de conductas discrecionales tal y como se había propuesto. Es decir, correlacionó de forma positiva con la manifestación de CCO y de forma negativa con la manifestación de CLC. Esto es cónsono con la literatura (e.g., Bowling & Eschleman, 2010; Ones & Viswesvaran, 2001; Organ & Ryan, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Rosario-Hernández, 2006, 2011; Salgado, 2002; Santos et al., 2009), la cual señala que las personas con puntuaciones altas en los cinco grandes factores, tienden a manifestar mayor cantidad de CCO; mientras que las personas con puntuaciones bajas en estos factores de la personalidad, tienden a manifestar más CLC. Hay que señalar que ninguno de los factores de la personalidad correlacionó significativamente con la dimensión de las CCO de Concienciación.

El factor de Extroversión fue el que más alto correlacionó con la manifestación de CCO, en específico con la dimensión de Altruismo y además, fue la primera variable en entrar en las ecuaciones de regresión que tenían como criterio la manifestación de CCO en general y la dimensión de Altruismo; mientras que fue la segunda variable en entrar en la dimensión de Cortesía. Rosario-Hernández y Rovira Millán (2011) también

obtuvieron resultados similares a los de la presente investigación en términos de que tuvo la Extroversión como un factor que ayuda a predecir la manifestación de CCO. Esto pudiera explicarse porque las personas extrovertidas tienden a responder más a la estimulación social y a tener un círculo más amplio de amigos y conocidos, así que pudieran tener mayores oportunidades de proveer ayuda a sus compañero/as de trabajo que las personas introvertidas (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Mientras que el factor de Concienciación ayudó a predecir la manifestación de CCO en general y las dimensiones de Altruismo y Caballerosidad. El rasgo de Concienciación abarca el tipo de persona la cual es confiable, planificadora, disciplinada y perseverante y por lo tanto, según Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), este rasgo tiende a relacionarse con la manifestación de CCO en general, lo cual es cónsono con la presente investigación. Por otro lado, el rasgo de Concienciación fue el único de los factores de la personalidad que predijo la manifestación de CLC en general y las dirigidas a la organización, lo cual es cónsono con la literatura (e.g., Sackett, Berry & Wiemann, 2006) que señala que el poder predictor del rasgo de Concienciación viene grandemente de su relación con la manifestación de CLC dirigidas a la organización.

El factor de Agradabilidad correlacionó positiva y significativamente con la manifestación de CCO y de forma inversa con la manifestación de CLC, tal y como se había propuesto. Estos resultados son cónsonos con alguna de la literatura (e.g., Bowling & Eschleman, 2010; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Ones & Viswesvaran, 2001; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2009; Salgado, 2002; Santos Torres et al., 2009). Hay que señalar que el factor de Agradabilidad solamente no se correlacionó con la manifestación de CLC dirigidas a las personas, lo cual resulta inesperado por la naturaleza del mismo. Según Andújar Rojas

et al. (2001), las personas que obtienen puntuaciones bajas en este factor tienden a no importarles agradar a los demás y no demuestran un deseo genuino de ayudar a otras personas. Estos resultados sugieren que las personas bajas en este factor de Agradabilidad tienden a manifestar CLC dirigidas a la organización, quizás porque es más difícil de detectar este comportamiento que cuando se dirige a una persona.

En cuanto al factor de Estabilidad Emocional, éste se correlacionó positivamente con la manifestación de CCO y además, predijo la manifestación de CCO, en específico las dimensiones de Caballeridad y Virtud Civil. Según Andújar Rojas et al. (2001), las personas con estabilidad emocional tienden a ser calmadas y seguras de sí. Además, tienden a ser muy tolerantes y fáciles de tratar, quienes no se preocupan innecesariamente y tienden a ser unos buenos compañeros de trabajo. Las personas con estabilidad emocional pueden tolerar el estrés de forma excepcional, ya que aparentan tener la confianza de manejar situaciones tensas; por lo tanto, pueden manifestar CCO y de esta forma ayudan a sus compañeros/as porque sienten que pueden con sus tareas y brindarles su ayuda también.

Es interesante señalar que el factor de Apertura correlacionó significativamente con la manifestación de CCO y además, predijo la dimensión de Virtud Civil. Esto difiere de lo sugerido por Organ et al. (2006), quienes señalan que no existe una relación discernible entre el factor de Apertura y la manifestación de CCO. Por otro lado, el factor de Apertura se correlacionó de forma significativa y negativamente con la manifestación de CLC; estos resultados concuerdan con los de Santos et al. (2009), quienes encontraron unas correlaciones significativas entre el factor de Apertura y la manifestación de CLC en general y las dirigidas a la organización, aunque significativas, fueron mucho menores que las encontradas en la presente investigación.

#### Implicaciones Teóricas y Prácticas para las organizaciones

Los resultados de la presente investigación pudieran dar la impresión de que la relación entre la manifestación de conductas discrecionales con sus antecedentes (las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad) es una simple. Es decir, en el caso de la relación entre la manifestación de las CCO y sus antecedentes, a mayor satisfacción laboral, justicia organizacional, compromiso organizacional, contrato psicológico y mayor puntuación en cada uno de los cinco factores de la personalidad, mayor manifestación de CCO; por otro lado, a menor satisfacción laboral, justicia organizacional, compromiso organizacional, contrato psicológico y menor puntuación en cada uno de los cinco factores de la personalidad, mayor la posibilidad de manifestar CLC. No obstante, concordamos con Spector y Fox (2010), quienes señalan que la relación entre estas conductas discrecionales tiende a ser más compleja que la simple idea de que algunos antecedentes mientras aumentan una conducta, disminuyen la otra.

En cuanto a las implicaciones prácticas para las organizaciones, se puede mencionar que los/as compañeros/as de trabajo por mucho tiempo se han considerado como una influencia de las conductas discrecionales manifestadas por las personas en las organizaciones (Ehrhart & Naumann, 2004; Greenberg, 1997). Por un lado, la manifestación de CCO pudiera ser contagiosa, personas que trabajan en grupos los cuales tienden a manifestar CCO es probable que también las manifiesten (Boomer, Miles & Grover, 2003). Mientras que existen investigaciones las cuales señalan que la manifestación de CLC, como por ejemplo en el caso específico del absentismo grupal, se relaciona con el absentismo individual de los/as empleados/as (Mathieu & Koler, 1990) y que su relación está mediada por las normas del grupo de trabajo (Gellatly, 1995). De igual

forma, Blau (1995) encontró que la frecuencia de tardanza del grupo de trabajo, se relaciona a las tardanzas a nivel personal.

#### Limitaciones

Los resultados de la presente investigación se deben interpretar a la luz de sus limitaciones. Primeramente, la muestra de participantes del estudio fue una relativamente pequeña y seleccionada por disponibilidad; por lo tanto, no se pueden generalizar a la población de personas empleadas en Puerto Rico. Segundo, la investigación fue una de tipo no experimental y no se puede establecer una relación de causa y efecto entre las variables estudiadas. Por último, las escalas utilizadas se contestaban en formato de autoinforme, en especial las que pretendían medir la manifestación tanto de CCO como las de CLC. Concordamos con Fox, Spector, Goh, Bruuserma y Kessler (2012) quienes señalan que no se debería considerar suficiente el uso de las escalas de autoinforme para la medición de comportamientos tan complejos como lo son la manifestaciones de conductas discrecionales en el trabajo. Por supuesto, dichos autores no recomiendan que se abandone el uso de estas escalas, si no que se incluyan otras metodologías para hacer una triangulación que las complementen tales como evaluación de supervisores y pares, recolección de incidentes críticos, entre otros, que ayuden a entender estos comportamientos críticos y complejos en las organizaciones.

#### REFERENCIAS

- Andújar Rojas, C, De Jesús Clavell, R, Rosario-Hernández, E., & Vélez, B. (2001). *Manual del Inventario de los Cinco Factores de Personalidad*. San Juan, PR: De Jesus & Andujar Associates.
- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier syndrome: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595. doi:10.2307/255908
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.349
- Blau, G. (1995). Influence of group lateness on individual lateness: A cross-level examination. *Academy of Management Journal*, 38, 1483-1496. doi: 10.2307/256867
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of extrarole performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pgs. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boomer, W.H., Miles, E.W. & Grover, S.I. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influence on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-196. doi: 10.1002/job.187
- Bowling, N.A & Eschleman, K.J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91-103. doi: 10.1037/a0017326
- Boye, M.W. & Jones, J.W. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. En R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pgs. 172-184). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Carson, K.D. & Carson, P.P. (1998). Career commitment, competence, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208. doi: 10.1177/106907279800600206
- Chao, J.M.C., Cheung, F.Y. L. & Wu, A.M.S. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: Testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management* 22(4), 763-777. doi: 10.1080/09585192.2011.555122
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184. doi: 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x
- Cullen, M. J. & Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. En M. R. Barrick & A. M. Ryan. (Eds.), *Personality and work* (pp. 150-182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1241
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440. doi: 10.1146/annurev.ps.41.020190.002221
- Dineen, B.R., Lewicki, R.J., & Tomlinson, E.C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622-635. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.622
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89: 960-974. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.960
- Farh, J., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722. doi: 10.1177/014920639001600404
- Fay & Sonnentag, (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (1), 1-20. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00413.x
- Feather, N.T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 81-94. doi: 10.1348/096317904322915928
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruuserma, K. y Kessler, S.R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199-220. doi: 10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of group absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485. doi: 10.1002/job.4030160507
- Goldberg, L.R (1992). The development of markers of the Big Five Factor structure.

- Psychological Assessment*, 4, 26-42. doi: 10.1037/1040-3590.4.1.26
- Goldberg, L.R., Sweeney, D., Merenda, P.E. & Hughes, J.E. (1996). The big-five structure as an integrative framework: An analysis of Clarke's AVAmoel. *Journal of Personality Assessment*, 66 (3), 441-471.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1997). A social influence model of employee theft: Beyond the fraud triangle. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 6: 29-51. Greenwich, CT: JAI.
- Hakstian, A.R., Ferrell, S. & Tweed, R.G. (2002). The assessment of counterproductive tendencies by means of the California Psychological Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 58-86. doi: 10.1111/1468-2389.00194
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51, 469-477. doi: 10.1037/0003-066X.51.5.469
- Jensen, J.M., Opland, R.A. & Ryan, A.M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568. doi: 10.1007/s10869-009-9148-7
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jones, D. (2003). *Predicting retaliation in the workplace: The theory of planned behavior and organizational justice*. Academy of Management Best Conference Paper, 1-6.
- Judge, T.A., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.762
- 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. doi: 10.1111/1468-2389.00201
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lacot, I., López, N. & Martínez, M.E. (1991). Índice Descriptivo del Empleo: Traducción, adaptación y validación en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 7, 93-98.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- Liebert, R.M. & Spiegler, M.D. (1994). *Personality strategies and issues*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Locke, E.A. (1983). The nature and causes of job satisfaction. En M.C. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pgs. 1297-1349). New York: Wiley.
- Martínez, M.E., Miranda, S.E., Donate, J., Santiago, I., Benítez, E., Clavell, A., González, E., & Pagán, A. (2004). *Desarrollo de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO)*. Cartel presentado en la 51<sup>ma</sup> Convención Anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico: "Las familias contemporáneas en Puerto Rico: Nuevas configuraciones, retos y

- oportunidades”, 18-20 de noviembre de 2004, Ponce, Puerto Rico.
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. 1990. A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 75, 217-220. doi: 10.1037/0021-9010.75.2.217
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1987). Validation of the five factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776. doi: 10.1177/001872679304600604
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567. doi: 10.2307/256798
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265
- Motowildo, 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. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Munene, J.C. (1995). Not-on-seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 11-122. doi: 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01069.x
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556. doi: 10.2307/256591
- O'Brien, K.E. & Allen, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88. doi: 10.1080/08959280701522189
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (1), 32-53.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management*, 2, 46-53. doi: 10.5465/AMR.1977.4409162
- Organ, D.W. (1994). Organizational citizenship behavior and the good soldier. En M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification* (pg. 53-67). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.157

- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 135*(3), 339-350. doi: 10.1080/00224545.1995.9713963
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48* (4), 775-803. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 126-134. doi: 10.1111/1468-2389.00199
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574-599. doi: 10.2307/2393868
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*(1), 137-152. doi:10.2307/256773
- Rodríguez Rosa, J. (2003). *Los efectos de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional, contrato psicológico y variables sociodemográficas en la manifestación de comportamientos relacionados a la ciudadanía organizacional*. Tesis de maestría inédita de la 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. & Rovira Millán, L.V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 15*, 1-25.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, 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 Millán, 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 Millán, 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 Millán, L.V. (2008). Desarrollo y validación del Índice de Conductas Laborales Contraproducentes (ICLC). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 27*(1), 16-27.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, L.V. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 22*, 72-100.
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global rating of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66-80. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.66
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*, 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D.M. & Parks, J. (1992). The contracts of individuals and organizations. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in*

- Organizational Behavior*, Vol. 15, 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, 805-814. doi: 10.1037/0021-9010.74.5.805
- Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facet of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11. doi: 10.1111/1468-2389.00189
- Sackett, P.R., Berry, C.M. & Wiemann, S.A. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464. doi: 10.1207/s15327043hup1904\_7
- Salgado J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125. doi: 10.1111/1468-2389.00198
- Santos Torres, J., Rosario-Hernández, E. & Rodríguez Irizarry, A. (2009). Los comportamientos discrecionales y su relación con las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad desde el modelo de los cinco factores. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 120-137.
- Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653
- Smith, P.C., Kendall, L., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (2001, May/June). Counterproductive work behavior: The secret side of organizational life. *Psychological Science Agenda*, 8-9.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial/Organizational Psychology: Research and Practice*, 4th ed. New York: John Wiley.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 269-292. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781-790. doi: 10.1037/a0019477
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. doi:10.1177/014920630302900204