

# **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<sup>1, 2</sup>**

**Ernesto Rosario-Hernández<sup>3</sup>**  
*Escuela de Medicina de Ponce*

**Lillian V. Rovira Millán**  
*Universidad de Puerto Rico en Cayey*

## **Resumen**

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los rasgos de personalidad basado en el modelo de los cinco factores, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. Participaron 121 empleados de diferentes organizaciones en Puerto Rico. Esta muestra estuvo compuesta por un 62.8% (76) de mujeres y un 33.9% (41) de hombres. La edad promedio de los participantes fue igual a 34.15 años de edad con una desviación estándar igual a 10.61. Un 69.4% (84) de los empleados trabajaba para organizaciones privadas, un 64.5% (78) tenía un empleo permanente y sólo un 19.8% (24) ocupaba un puesto gerencial. Los resultados sugieren que las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional se relacionan con los rasgos

---

<sup>1</sup> *Nota:* Este artículo fue sometido a evaluación en julio de 2010 y aceptado para publicación en enero de 2011.

<sup>2</sup> Parte de esta investigación fue presentada en el 3<sup>er</sup> Congreso Dominico-Puertorriqueño: "Calidad", 22 y 23 de octubre de 2004, Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, San Germán, Puerto Rico.

<sup>3</sup> Para comunicarse con los autores puede escribir a cualquiera de los siguientes correos electrónicos: [erosario@psm.edu](mailto:erosario@psm.edu) o [lillian.rovira@upr.edu](mailto:lillian.rovira@upr.edu).

de personalidad y varias de las variables organizacionales. Varias de las variables organizacionales fueron predictores de las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional y solamente los factores de personalidad de Extroversión y Aperturas a Nuevas Experiencias predijeron algunas conductas de ciudadanía organizacional. Se discuten los hallazgos a la luz de la revisión de literatura encontrada y sus implicaciones organizacionales.

**Palabras claves:** *Ciudadanía organizacional, personalidad, satisfacción laboral*

### Abstract

The aim of this research was to study the relationship between organizational citizenship behaviors (OCB) in the workplace and personality based on the five factor model, job satisfaction, organizational commitment, organizational justice, and psychological contract. A number of 121 employees participated in this research, from different organizations in which 62.8% (76) were women and 33.9% (41) men. The average age of the sample was 34.15 years of age with a standard deviation of 10.61. A total of 69.4% (84) worked for a private organization, 64.5% (78) had tenure position, and only 19.8% (24) worked in a management position. Results suggest that many of these organizational variables and personality traits are related to OCB in varied degrees. Many of these organizational variables and the personality factors Extroversion and Openness are predictors of OCB. Organizational implications of the present findings are discussed.

**Keywords:** *Organizational citizenship behavior, personality, job satisfaction*

Jex (2002) define la ciudadanía organizacional como la conducta que manifiesta un/a empleado/a que no es parte formal de la descripción del puesto que desempeña, o conductas manifiestas que no son formalmente recompensadas por la organización. No obstante, Organ (1998) altera en algo dicha definición señalando que una constante manifestación de comportamientos de ciudadanía organizacional de un/a empleado/a pudiera determinar la impresión que tenga el/la supervisor/a de su empleado/a y pudiera influir en una recomendación para una promoción o un aumento de salario. Según Campbell (1990, 1994) y Murphy (1994), la ciudadanía organizacional es esencialmente una dimensión del desempeño. Aunque señalan dichos autores que es una

forma separada del desempeño porque así ha sido estudiada, separada del desempeño en el puesto.

Según Organ (1977, 1994a), la ciudadanía organizacional puede ser categorizada en cinco tipos diferentes que son: Altruismo Cortesía, Concienciación, Caballerosidad y Virtud Civil. Por otro lado, Spector (2003) señala que el comportamiento de ciudadanía organizacional es un área de estudio relativamente nueva. No obstante, esta forma de conducta rinde contribuciones importantes al funcionamiento organizacional, aunque se requieren más investigaciones para enriquecer el conocimiento actual en torno a su influencia. Así que a parte de los Estados Unidos, se puede encontrar literatura de estudios realizados en otros países, tales como Australia y China, entre otros (Feather & Rauter, 2004; Hui, Lee, & Rousseau, 2004; Tjosvold & Yu, 2004).

En Puerto Rico existe muy poca literatura relacionada con las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional (CCO) (Martínez *et al.*, 2004; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2004, 2006) y la misma es reciente en comparación con las investigaciones realizadas inicialmente en los Estados Unidos a principios de la década de 1980 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983). De esta forma, se hace necesario investigar dichas manifestaciones para saber cómo estimular a los empleados a que adopten estas conductas en el lugar de trabajo. El tema de la ciudadanía organizacional ha expandido la variedad de conductas a la que la psicología industrial/organizacional ha dirigido su atención.

### *Manifestaciones de CCO y los cinco factores de la personalidad*

Varios autores (Digman, 1990; Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1987) concuerdan en que los inventarios existentes de la personalidad tienden a medir esencialmente cinco factores de la personalidad y se les llaman los “Cinco Grandes Factores de la Personalidad”. Según Goldberg, Sweeney, Merenda y Hughes (1996), típicamente se enumeran: (I) Extroversión, (II) Agradabilidad, (III) Neuroticismo, (IV) Concienciación y (V) Apertura a Nuevas Experiencias. Organ y Ryan (1995) realizaron un meta-análisis en el cual consideraron la satisfacción laboral, justicia organizacional, compromiso organizacional y los rasgos de la personalidad, específicamente concienciación y agradabilidad. Dichos autores señalan que la concienciación obtuvo la correlación más alta con las manifestaciones de CCO. Además, Barrick

y Mount (1991) señalan que la extroversión es el mejor predictor de la ejecución laboral, después de la concienciación. Por otro lado, Motowidlo y Van Scotter (1994) también encontraron que la relación más fuerte de los rasgos de la personalidad con las manifestaciones de CCO lo fueron la extroversión y la agradabilidad.

## **Manifestaciones de CCO y Variables Organizacionales**

### *Satisfacción laboral*

Organ y Konovsky (1989) sugieren que la satisfacción laboral es la medida que más fuerte correlaciona con las CCO. De igual forma, Smith, Organ y Near (1983) encontraron una correlación positiva entre la satisfacción laboral y altruismo, así como también con virtud civil. Más allá, Organ y Lingl (1995) encontraron 15 estudios en los cuales se encontró una correlación significativa entre la satisfacción laboral y las CCO.

Por otro lado, en Puerto Rico, Rodríguez Rosa (2003) encontró que la satisfacción laboral correlacionó positiva y significativamente con las CCO y las subescalas de virtud civil, cortesía y altruismo ( $r = .34, .35, .32$  y  $.21$ , respectivamente). Mientras que Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006) encontraron que la satisfacción laboral correlacionó significativamente con dichas manifestaciones en general y con todas sus dimensiones. La correlación más alta de la satisfacción laboral fue con las manifestaciones de CCO en general y con la dimensión de virtud civil ( $r = .34$  y  $.31$ , respectivamente). Más allá, la satisfacción laboral fue el mejor predictor de las manifestaciones de CCO en general y la dimensión de cortesía. Aunque no resultó ser un predictor en ninguna de las demás dimensiones de las manifestaciones de CCO.

### *Justicia organizacional*

Greenberg (1990) señala que la justicia organizacional es la percepción del empleado 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 los empleados, influye en la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional (Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Organ, 1988). En otras palabras, si los empleados perciben que los resultados de su evaluación es justa, lo más probable es que éstos tra-

ten de reciprocarse manifestando conductas que benefician su organización que van más allá de lo que les requiere su descripción del puesto (Niehoff & Moorman, 1993). Moorman (1991) encontró que la única dimensión de justicia organizacional que significativamente correlacionó con las CCO lo fue la justicia interaccional. Por otro lado, no encontró que la justicia distributiva ni de procedimientos formales se relacionaran con las manifestaciones de CCO. En otras palabras, los empleados los cuales creen que su supervisor/a los/as tratan justamente, pudieran exhibir con mayor probabilidad CCO. Mientras que Rodríguez Rosa (2003), encontró correlaciones significativas y positivas entre la justicia organizacional y las manifestaciones de CCO y las dimensiones de altruismo, cortesía y virtud civil ( $r = .40, .23, .23$  y  $.44$ , respectivamente). La justicia organizacional predijo las puntuaciones en la subescala de virtud civil. La justicia distributiva y de procedimientos formales predijeron las puntuaciones de las manifestaciones de CCO en general. De igual forma, Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006) encontraron que la justicia organizacional correlacionó positiva y significativamente con las manifestaciones de CCO en general y la dimensión de virtud civil ( $r = .28$ , en ambas). Mientras que, la dimensión de justicia distributiva y procedimientos formales correlacionó significativamente con las manifestaciones de CCO en general y las dimensiones de Altruismo, Caballerosidad y Virtud Civil ( $r = .30, .19, .15$  y  $.33$ , respectivamente). Por otro lado, la dimensión de justicia interaccional correlacionó significativamente con las manifestaciones de CCO y la dimensión de concienciación ( $r = .18$  y  $.32$ , respectivamente).

Según Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006), la dimensión de justicia distributiva y procedimientos formales fue el mejor predictor de las manifestaciones de CCO, específicamente en las dimensiones de Altruismo y Caballerosidad; también fue uno de los predictores en las manifestaciones de CCO en general y la dimensión de virtud civil. Mientras que la dimensión de justicia interaccional fue el mejor predictor de las manifestaciones de CCO en la dimensión de concienciación, aunque no predijo ninguna de las otras manifestaciones de CCO. Por último, la justicia organizacional en general fue uno de los predictores de las manifestaciones de las CCO, en específico la dimensión de concienciación.

*Compromiso organizacional*

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del/de la empleado/a con la organización y que tiene implicaciones en la decisión del/de la empleado/a en continuar como miembro de la misma. Dichos autores señalan que la gran mayoría de las definiciones incluyen tres dimensiones del compromiso organizacional, las cuales son: (1) el compromiso afectivo, (2) el compromiso necesario y (3) el compromiso moral. Existen investigaciones que apoyan la relación entre el compromiso organizacional y las CCO (Carson & Carson, 1998; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Chatman, 1986). Más específico aún, Organ y Ryan (1995) encontraron que el compromiso afectivo se correlacionó positivamente con la dimensión de altruismo y que además resultó ser el mejor predictor de las CCO.

Mientras que, Feather y Rauter (2004) también encontraron una correlación positiva y significativa entre el compromiso organizacional y las CCO ( $r = .29$ ). Más allá, Schappe (1998) encontró que sólo el compromiso organizacional fue un predictor significativo de las CCO. De igual forma, Rodríguez Rosa (2003) encontró que el compromiso afectivo correlacionó positiva y significativamente con las manifestaciones de CCO, y las dimensiones de Altruismo, Concienciación, Cortesía y Virtud Civil ( $r = .56, .39, .32, .50$  y  $.49$ , respectivamente). Además, el compromiso afectivo fue el predictor más fuerte de las manifestaciones de CCO y las dimensiones de Altruismo, Cortesía, Concienciación y Virtud Civil, siendo la primera variable en entrar en la ecuación de regresión en todas ellas. También Rosario-Hernández & Rovira Millán (2006) encontraron que el compromiso organizacional en general correlacionó con las manifestaciones de CCO y la dimensión de Virtud Civil ( $r = .26$  y  $.28$ , respectivamente). Por otro lado, el compromiso afectivo correlacionó con las manifestaciones de CCO en general y las dimensiones de Altruismo y Virtud Civil ( $r = .34, .16$  y  $.41$ , respectivamente). De igual forma, el Compromiso Moral correlacionó significativamente con las manifestaciones de CCO en general y las dimensiones de Concienciación, Caballerosidad y Virtud Civil ( $r = .27, .30, .15$  y  $.18$ , respectivamente). Mientras que, el Compromiso Necesario correlacionó negativa y significativamente con las manifestaciones de CCO en general y las dimensiones de Altruismo, Concienciación y Virtud Civil ( $r = -.23, -.23, -.20$  y  $-.16$ , respectiva-

mente). El Compromiso Afectivo fue el mejor predictor de la dimensión de Virtud Civil y además fue uno de los predictores de las manifestaciones de CCO en general. Mientras que, el Compromiso Moral fue uno de los predictores de las manifestaciones de CCO en general y las dimensiones de Concienciación y Caballerosidad. Por otro lado, el Compromiso Necesario fue uno de los predictores de las manifestaciones de CCO en la dimensión de concienciación. Es importante señalar que el Compromiso Organizacional en general no fue un predictor en ninguna de las manifestaciones de CCO, esto a pesar de haber correlacionado significativamente con las manifestaciones de CCO en general y la dimensión de virtud civil.

### *Contrato psicológico organizacional*

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 el empleado. Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) señalan que las obligaciones percibidas son la base del contrato psicológico. Dichos autores añaden que el contrato psicológico del/de la empleado/a especifica o define la contribución que él/ella cree le debe a su patrono y el incentivo que a cambio él/ella cree que le debe el patrono. Algunos autores (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996) señalan que el contrato psicológico se incumple cuando el/la empleado/a percibe que su organización le ha fallado en proporcionarle una o más de las obligaciones que establece dicho contrato psicológico.

Según Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood (2003), el incumplimiento del contrato psicológico se asocia a un desempeño pobre del/de la empleado/a. Más allá, estos autores añaden que debido a que la contribución del/de la empleado/a a la organización se ve afectada, el incumplimiento del contrato psicológico puede tener un impacto negativo a largo plazo en la ejecución organizacional.

Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood (2003) encontraron una relación positiva entre las manifestaciones de las CCO y el contrato psicológico. De igual forma, Rodríguez Rosa (2003) encontró una correlación positiva y significativa con la dimensión de Cortesía solamente ( $r = .22$ ). También Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006) solamente encontraron una correlación significativa entre el Contrato Psicológico y la dimensión de Virtud Civil ( $r = .14$ ).

### *Propósito e hipótesis*

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional (CCO) con los cinco factores de la personalidad y las actitudes de trabajo (satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico). De esta forma y para examinar el propósito del estudio, se establecieron las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Se esperaban correlaciones positivas y significativas entre la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional y los cinco factores de la personalidad.

H<sub>2</sub>: Se esperaban correlaciones positivas y significativas entre la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional y las actitudes de trabajo (satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico).

H<sub>3</sub>: Se esperaba que los cinco factores de la personalidad y las actitudes de trabajo predijeran la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional.

## **Método**

### *Participantes*

En el presente estudio participaron 121 empleados/as de diferentes organizaciones. Los mismos fueron seleccionados por disponibilidad y se les garantizó su voluntariedad, anonimato y el derecho a abandonar la investigación cuando lo consideraran necesario.

Los/as participantes estaban empleados/as, ya que este fue un criterio para su participación. Esta muestra estuvo compuesta por un 62.8% (76) de mujeres y un 33.9% (41) de hombres. Un 3.3% (4) no respondió a la pregunta del género. La edad promedio de los participantes fue igual a 34.15 años de edad con una desviación estándar igual a 10.61.

El nivel de escolaridad promedio de los participantes fue igual a 16.45 años, con una desviación estándar igual a 2.28. El nivel mínimo de escolaridad fue igual a un noveno grado y el máximo un doctorado. En cuanto al estado civil de los/as participantes, un 37.2% (45) estaba soltero, 46.3% (56) casado, 1.7% (2) viudo, 12.4% (15) divorciado y un 2.5% (3) no respondió a la pregunta del estado civil.

Un total igual a 21.5% (26) trabajaba para la empresa pública

estatal, 1.7% (2) para la pública federal, 69.4% (84) para la empresa privada, 1.7%(2) poseía negocio propio, y un 5.8% (7) no respondió a la pregunta del tipo de empresa para la cual trabajaba. Un total igual a 64.5% (78) tenía un empleo permanente, 13.2% (16) temporero, un 14.9% (18) contrato y un 7.4%(9) no respondió a la pregunta del tipo de empleo.

Un total igual a 19.8% (24) de los/as participantes ocupaba un puesto gerencial, 67.8% (82) un puesto no gerencial, 1.7% (2) era dueño de negocio y un 10.7% (13) no respondió a la pregunta del tipo de puesto. En cuanto al tiempo trabajando para su actual organización, el promedio fue igual a 6.80 años con una desviación estándar igual a 7.34 años. En cuanto al ingreso anual de los participantes, el mismo fue igual a \$18,640 con una desviación estándar igual a \$9,387.

### *Instrumentos*

Primeramente, se utilizó una hoja de consentimiento, en la cual se les explicaba a los sujetos el propósito del estudio y sus derechos como participantes del mismo. También se les explicaba como se les iba a guardar su confidencialidad y mantener su anonimato, y de creerlo pertinente abandonar el estudio cuando lo desearan sin ser penalizado por ello. Además, se les administró una hoja de datos sociodemográficos, con la cual se recogió información de los participantes relacionada con el género, edad, estado civil e 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, la cual representa una de las escalas más utilizadas en la medición de actitudes por su fácil construcción (DeVellis, 1991). 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 y la intercorrelación entre sus escalas y una escala de deseabilidad social. Además, la confiabilidad de la escala se puede apreciar en la Tabla 1; las mismas se pueden considerar como buenas.

TABLA 1

Coeficientes de consistencia interna y error estándar de medición de la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus subescalas

<i>Escala</i>	<i>Coeficiente Alfa de Cronbach</i>	<i>Error Estándar de Medición</i>
Ciudadanía organizacional	.85	1.27
Altruismo	.82	1.97
Concienciación	.64	2.51
Cortesía	.81	1.39
Caballerosidad	.61	2.30
Virtud civil	.79	3.35

El segundo instrumento que se utilizó fue el Inventario de los Cinco Factores de la Personalidad (ICFP) desarrollado por Andújar Rojas, De Jesús Clavell, Rosario-Hernández y Vélez (2001). Éste fue creado para tratar de medir los cinco grandes factores de la personalidad con los cuales concuerdan varios autores (Digman, 1990; Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1987). El ICFP consta de 50 reactivos, 10 por cada una de las dimensiones que componen los cinco grandes factores. El formato de contestación del mismo se mide en una escala Likert de cuatro categorías (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = de acuerdo y 4 = totalmente de acuerdo). Según Andújar Rojas *et al.* (2001), la confiabilidad de las subescalas del ICFP se estableció a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para la subescala de Neuroticismo, 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. También Rosario-Hernández, Rodríguez Irizarry y Rovira Millán (2004) auscultaron la consistencia interna del inventario y encontraron que los coeficientes de confiabilidad para sus subescalas fluctuaron entre .77 y .92.

El tercer 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 la que 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 cuarto instrumento lo fue la Escala de Compromiso Organizacional desarrollada y validada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (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 con una escala Likert de seis puntos, en la que 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 quinto 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 la cual 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 lo fue la subescala de Satisfacción con el Empleo en General del Índice Descriptivo del Empleo de Smith, Kendall y Hulin (1969). Ésta mide la satisfacción

con el empleo en general. Esta escala presenta una serie de adjetivos referentes al trabajo y las personas contestan si estos adjetivos describen su trabajo. 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, aunque aún se sigue mejorando la misma. En Puerto Rico este instrumento fue traducido, adaptado y validado por Lacot, López y Martínez (1991).

### *Procedimiento*

Primeramente, se contactaron los/as 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, la hoja de datos sociodemográficos y los instrumentos del estudio. Luego los datos fueron analizados con el programa SPSS, versión 12.0, en una computadora personal.

## **Resultados**

Primeramente, se llevó a cabo un análisis de correlación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional, factores de la personalidad y variables organizacionales. Tal y como se puede apreciar en la tabla 2, se encontraron varias correlaciones significativas. Entre éstas, la más alta fue entre la subescala de Virtud Civil y el Compromiso Afectivo. Luego le siguió en magnitud, la subescala de Concienciación y la Escala de Ciudadanía Organizacional con el Compromiso Moral.

También se llevó a cabo una serie de análisis de regresiones múltiples para auscultar qué variables ayudaban a predecir las manifestaciones de CCO. El primer análisis de regresión lo fue para las manifestaciones de CCO en general y tal como se puede apreciar en la tabla 3, el compromiso moral fue la primera variable en entrar a la ecuación, seguido por la variable de extroversión, justicia organizacional y compromiso organizacional.

**TABLA 2**  
**Matriz de correlación entre la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus subescalas con las variables predictoras**

<i>Predictor/Escala</i>	<i>Ciudadanía Organizacional</i>	<i>Altruismo</i>	<i>Concienciación</i>	<i>Cortesía</i>	<i>Caballerosidad</i>	<i>Virtud</i>
Neuroticismo	.28**	.21**	.38**	.11	.11	.14
Extroversión	.35**	.34**	.03	.33**	.11	.30**
Apertura	.31**	.26**	.09	.35**	.09	.23**
Agradabilidad	.40**	.33**	.35**	.29**	.13	.25**
Concienciación	.36**	.34**	.19*	.34**	.12	.23**
Contrato Psicológico	-.10	-.04	-.29**	.09	-.04	-.04
Justicia Organizacional	.29**	.08	.08	.19*	.12	.41**
Justicia Dist./Proc. Formales	.16	.02	-.18*	.16	.09	.33*
Justicia Interaccional	.35**	.13	.46**	.14	.08	.32**
Compromiso Organizacional	.44**	.24**	.12	.35**	.22*	.48**
Compromiso Afectivo	.31**	.07	-.02	-.20*	.11	.52**
Compromiso Moral	.47**	.43**	.50**	.27**	.20*	.21**
Compromiso Necesario	-.13	-.09	-.26**	.07	.03	-.10
Satisfacción Laboral	.34**	.24**	.48**	.15**	.19*	.27**

*Nota:* n = 121, significativo a \* ≤ .05, \*\* p ≤ .01.

**TABLA 3**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la Ciudadanía Organizacional en general como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Moral	.47	.22***	.35
2	Extroversión	.55	.30**	.21
3	Justicia Organizacional	.59	.35*	.18
4	Compromiso Organizacional	.61	.37*	.18

*Nota:* \*\*\*significativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$ .

El próximo análisis de regresión fue para auscultar qué variables podían predecir las manifestaciones de CCO, específicamente la dimensión de Altruismo. Como se puede apreciar en la tabla 4, las únicas variables en predecir dichas puntuaciones fueron Compromiso Moral y Extroversión.

**TABLA 4**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la dimensión de Altruismo como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Moral	.43	.19***	.39
2	Extroversión	.51	.26***	.27

*Nota:* \*\*\*significativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$ .

El próximo análisis fue con la dimensión de Cortesía. Tal y como se puede apreciar en la tabla 5, las únicas variables que entraron a la ecuación fueron Compromiso Organizacional y apertura a nuevas experiencias.

**TABLA 5**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la dimensión de Cortesía como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Organizacional	.35	.13***	.30
2	Apertura a Nuevas Exp.	.46	.21***	.29

*Nota:* \*\*\*signicativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$ .

El siguiente análisis de regresión que se efectuó fue para la dimensión de Caballerosidad. En la tabla 6 se puede apreciar que la única variable que entró a la ecuación fue compromiso organizacional.

**TABLA 6**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la dimensión de Caballerosidad como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Organizacional	.22	.05*	.22

*Nota:* \*\*\*signicativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$

El próximo análisis de regresión que se realizó fue para la dimensión de Concienciación. Tal y como se puede apreciar en la tabla 7, las variables que entraron a la ecuación fueron Compromiso Moral, Justicia Interraccional, Justicia Distributiva/Procedimientos Formales y Satisfacción Laboral.

**TABLA 7**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la dimensión de Concienciación como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Moral	.50	.25*	.19
2	Justicia Interaccional	.58	.34***	.34
3	Justicia Dist./Proc. Formales	.62	.38***	-.26
4	Satisfacción Laboral	.66	.43**	.28

*Nota:* \*\*\*signicativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$ .

El último análisis de regresión múltiple que se llevó a cabo fue para la dimensión de Virtud Civil. Tal y como se puede apreciar en la tabla 8, las variables que entraron en la ecuación fueron Compromiso Afectivo, Justicia Interraccional y Extroversión.

**TABLA 8**  
Análisis de regresión múltiple teniendo la dimensión de Virtud Civil como criterio

<i>Paso</i>	<i>Variable</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Beta</i>
1	Compromiso Afectivo	.52	.27***	.42
2	Justicia Interaccional	.57	.32**	.24
3	Extroversión	.59	.35*	.18

*Nota:* \*\*\*significativa a  $p < .001$ , \*\*significativa a  $p < .01$ , \*significativa a  $p < .05$ .

### Discusión

Los resultados del presente estudio sugieren que los cinco factores de la personalidad se correlacionan significativamente con las manifestaciones de CCO en general y sus dimensiones con excepción de la dimensión de Caballerosidad. El factor de Agradabilidad fue el que obtuvo la correlación más alta con las manifestaciones de CCO. Estos resultados concuerdan con alguna de la literatura (Barrick & Mount, 1991; Motowidlo & Scotter, 1994; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Organ & Ryan, 1995), encontrando que el factor de Agradabilidad correlacionó significativamente con las manifestaciones de la CCO en general.

Tal y como lo definen Andújar Rojas *et al.* (2001), las personas que tienden a obtener puntuaciones altas en este factor buscan hacer todo lo posible por agradar a los demás; tienden hacer personas altruistas y sienten un deseo genuino de ayudar a otros; se caracterizan por ser excelentes colaboradores tanto de forma individual como al trabajar en equipo; reflejan ser personas amables y dispuestas a realizar las metas y objetivos de la organización; pueden estar bien orientadas a servir a los clientes; tienden a comunicarse de manera cortés y amable, ya que perciben que ésta es la mejor manera de lograr los resultados esperados.

Por lo tanto, tal y como Organ (1994b) lo señala, no es difícil imaginarse a un/a empleado/a el/la cual tiende a agradar a los demás que se lleve bien con sus compañeros/as de trabajo y que genere en éstos/as acciones recíprocas hacia él/ella. Cruz-Rivera (2008) encontró en una muestra de 255 terapistas ocupacionales que el promedio más alto obtenido por la misma fue en el factor de Agradabilidad. Dicho autor señala que estas características parecen ser inherentes al papel que asume este profesional como proveedor de servicios de salud y el contacto directo con el paciente, su familia, otros profesionales y la comunidad en la cual ofrece sus servicios. Según Bruce y Borg (2002), parte de la filosofía humanista del trabajo de terapia ocupacional como profesión de la salud, es la creencia en el deber de ayudar a otros y salvaguardar los derechos, el valor y la dignidad de los seres humanos. Kasar y Clark (2000) señalan que un profesional de la salud competente debe ser sensible a los sentimientos y conductas de sus pacientes, así como demostrar empatía en el trato humano. Así que Organ *et al.* (2006) señalan que el factor de Agradabilidad se relaciona substancialmente con las dimensiones de las manifestaciones de CCO de ayuda y cortesía.

El segundo factor de la personalidad en correlacionar significativamente con las manifestaciones de CCO fue el factor de Concienciación. Según varios autores (Organ, 1994b; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006), el factor de Concienciación está marcado empíricamente por adjetivos, tales como una persona nítida, puntual, cuidadosa, disciplinada y confiable. Dichos autores añaden que tales rasgos son muy parecidos a los reactivos que miden CCO de forma impersonal como la puntualidad, asistencia, cumplimiento de las reglas, productividad, uso productivo del tiempo, y preocupación por la propiedad de la organización. Cruz-Rivera (2008) señala que el factor de Concienciación tiene sus bases en su autocontrol, no sólo de impulsos sino también en la planificación, organización y desempeño de sus tareas. Por tanto, esto concuerda con Barrick y Mount (1991) y Salgado (1997), los cuales encontraron que el factor de Concienciación era un predictor válido para todos los grupos ocupacionales.

También los cinco factores de la personalidad correlacionaron significativamente con varias de las dimensiones de las manifestaciones de CCO. Las más llamativas de éstas fueron la correlación entre Neuroticismo con la dimensión de Concienciación (.38; a mayor puntuación en la escala de Neuroticismo, mayor estabilidad emocional

posee la persona); de esta forma, a medida que la persona posee niveles bajos de Neuroticismo, mayor probabilidad de manifestar CCO. De igual forma, sugieren los resultados de la presente investigación que los empleados que están estables emocionalmente tienden a manifestar CCO relacionados con conductas de altruismo.

Según Andújar *et al.* (2001), el/la empleado/a que obtiene puntuaciones altas en la escala de Neuroticismo parece ser el tipo de persona que ante situaciones de estrés, maneja las mismas utilizando ideas racionales o lógicas; puede tener una gran capacidad para controlar sus impulsos, maneja bien situaciones cambiantes y retantes sin sentir ansiedad por las mismas; y tiende a ser muy confiable en situaciones críticas para una organización. Aparenta ser el tipo de persona que tolera el estrés de forma excepcional, ya que aparenta tener la confianza de manejar situaciones tensas; por lo tanto, puede manifestar CCO y de esta forma ayuda a sus compañeros porque siente que puede con sus tareas y la de sus pares.

El factor de Extroversión obtuvo correlaciones significativas con las manifestaciones de CCO, lo cual concuerda con alguna de la literatura (Barrick & Mount, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Es importante señalar que este factor entró en las ecuaciones de regresión para la manifestación general de CCO y las dimensiones de Altruismo, Cortesía y Virtud Civil; ya que solamente el otro factor en entrar en dichas ecuaciones fue el de Aperturas a Nuevas Experiencias, específicamente en la dimensión de Cortesía. Según McCrae (1994), el factor de Apertura a Nuevas Experiencias se manifiesta conductualmente con la imaginación activa, la sensibilidad estética, atención a las vivencias internas, gusto por la variedad e independencia de juicio. El empleado abierto a experiencias es original e imaginativo, curioso por el medio externo e interno, con vidas más ricas en experiencias e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. El empleado abierto a experiencias tiende a resolver los problemas de manera creativa e imaginativa, prefiere realizar tareas distintas y no visualiza los cambios de manera negativa. Evalúa las experiencias nuevas como oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, le gusta emitir sus propios juicios y refleja un alto nivel de curiosidad intelectual. Puede llegar a aburrirse en trabajos que sean rutinarios y convencionales. Trabaja efectivamente en proyectos nuevos de actividades que sean retantes. Personas como éstas pueden tomar las críticas de manera constructiva viendo las mismas como oportunidades de crecimiento

personal y desarrollo profesional. No obstante, hay que señalar que ninguno de los cinco factores de la personalidad correlacionó significativamente con la dimensión de Caballerosidad. Tampoco los demás factores aunque correlacionaron de forma significativas con las manifestaciones de CCO, no entraron en las ecuaciones de regresión.

Tal y como se había hipotetizado, la satisfacción laboral correlacionó con todas las manifestaciones de CCO. Además, se encontró que la satisfacción laboral aporta a la predicción de la manifestación de CCO en su dimensión de concienciación. Estos resultados son cónsonos con alguna de la literatura (Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Smith *et al.*, 1983). Más allá, estos resultados son similares a los encontrados en Puerto Rico por Rodríguez Rosa (2003) y Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006), quienes encontraron que la satisfacción laboral correlacionó positiva y significativamente con las CCO y las subescalas de Virtud Civil, Cortesía y Altruismo. Por otro lado, estos resultados difieren de los encontrados por Schappe (1998), quien argumenta que la satisfacción laboral no se relaciona con las manifestaciones de CCO.

Los resultados del presente estudio apoyan lo encontrado por Farth, Organ y Podsakolf (1990) quienes encontraron que la satisfacción laboral no era la única en explicar la varianza de las CCO. De esta forma, la percepción de justicia organizacional por parte de los/as empleados/as influye en las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional (Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006). Además, la percepción de justicia organizacional en general fue uno de los predictores de la manifestación de CCO en general, la justicia interaccional de las dimensiones de concienciación y virtud civil, y la justicia distributiva; y procedimientos formales de la dimensión de concienciación.

Organ (1988) señala que a cambio de ser tratados justamente, se cree que los empleados se comprometerían con manifestaciones de CCO. Esto es consistente con la teoría de intercambio social y su enunciado principal de reciprocidad, los empleados que perciben que se les trata justamente y que encuentran que los procedimientos y recompensas se distribuyen justamente, de acuerdo con las aportaciones que hacen éstos, demuestran una tendencia mayor a manifestar CCO.

Las evaluaciones del desempeño no pueden separarse del contexto social en el cual ocurren, lo cual se hace patente en un estudio de

MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1991) y esto refleja la riqueza del examen de la conducta en el lugar de trabajo. Por tanto, la percepción de la justicia organizacional puede verse como una dimensión del intercambio social entre el empleado y la organización estando relacionadas con las manifestaciones de CCO.

Por otro lado, se encontró que el compromiso organizacional y sus dimensiones correlacionaron de forma significativa con las manifestaciones de CCO. Siendo el compromiso moral el que más fuertemente correlacionó con las manifestaciones de CCO. Los resultados del presente estudio concuerdan con lo encontrado en alguna de la literatura (Carson & Carson, 1998; Feather & Rauter, 2004; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Chatman, 1986; Rodríguez Rosa, 2003; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2006). Aunque Organ y Ryan (1995) encontraron que fue el compromiso afectivo el que más fuertemente correlacionó con las manifestaciones de CCO y no el compromiso moral como en la presente investigación. Por otro lado, estos resultados difieren de lo que encontraron otros autores (Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Tansky, 1993; Williams & Anderson, 1991), los cuales señalan que el compromiso organizacional y sus dimensiones no se relacionaron de forma alguna con las manifestaciones de CCO. De esta forma, en la presente investigación se encontró que el compromiso organizacional en general y el compromiso moral fueron de los predictores más fuertes de la manifestación de CCO, específicamente en general y en las dimensiones de altruismo, cortesía, caballerosidad, concienciación y virtud civil.

Resulta interesante señalar que el compromiso necesario correlacionó de forma negativa y significativamente solamente con la dimensión Concienciación, sugiriendo estos resultados que las personas con un compromiso necesario alto, pudieran fallar en manifestar CCO. Esto puede deberse a que se mantienen en la organización debido a que están conscientes de que tendría un costo dejar la misma; por lo tanto, llegan tarde o se ausentan de su trabajo. Por el contrario, las personas con compromiso organizacional alto tanto de forma general como en las dimensiones de compromiso afectivo y moral, pudieran manifestar con mayor probabilidad CCO. Estos hallazgos son cónsonos con los de Rodríguez Rosa (2003) y Rosario-Hernández & Rovira Millán (2006), quienes también obtuvieron resultados similares a los de la presente investigación. Meyer (1997) afirma que el compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con la

organización y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. De esta forma, es más probable que los/as empleados/as comprometidos/as permanezcan en la organización que los/as empleados/as no comprometidos/as.

Por último, se encontró que el contrato psicológico se relacionó con las manifestaciones de CCO, aunque sólo con la dimensión de Concienciación. Estos resultados concuerdan con los de Rodríguez Rosa (2003), Rosario-Hernández y Rovira Millán (2006) y Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood (2003). Al igual que la justicia organizacional, el contrato psicológico describe la relación de intercambio entre el empleado individual y la organización; aunque el mismo no es un contrato formal escrito entre las dos partes, sino una relación implícita apoyada en las contribuciones mutuas. La percepción de incumplimiento por alguna de las partes puede socavar la relación y la confianza de la parte afectada en las obligaciones recíprocas. Así que parece ser que el contrato psicológico como ha sido postulado, tiene un impacto en las manifestaciones de CCO del/ de la empleado/a tanto cuando es cumplido como cuando es incumplido (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Cuando los/as empleados/as creen que se ha incumplido el contrato psicológico, éstos/as se alejan de los aspectos socio emocionales del trabajo y se concentran en los beneficios monetarios de la relación. Esto tiene el efecto de aumentar la distancia psicológica entre el/la empleado/a y la organización (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

En general, las organizaciones necesitan que los empleados hagan más de lo que se especifica en su descripción de puesto. La literatura y los resultados del presente estudio resaltan la importancia de tener empleados/as que manifiesten estas conductas de ciudadanía organizacional para que la organización se mantenga competente. Por lo tanto, hay que mantenerse evaluando los niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral, así como también niveles percibidos de justicia organizacional para que los/as empleados/as sientan al compararse con otros/as empleados/as que se les trata justamente. También es importante tener en cuenta los cinco grandes factores de la personalidad cuando se vaya a seleccionar un empleado porque aparenta haber una relación con las manifestaciones de CCO.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones de la presente investigación fue la selección de los participantes por disponibilidad; por lo tanto, no se pueden generalizar los resultados del presente estudio a la población de empleados en Puerto Rico. Además, la muestra fue una relativamente pequeña, ya que sólo participaron 121 sujetos.

Otra limitación fue que la Escala de Ciudadanía Organizacional se contestó en forma de autoinforme, lo que pudiera haber inflado las correlaciones entre las manifestaciones de CCO con los predictores. No obstante, se llevó a cabo de esta forma porque se hubiese hecho muy difícil que un mismo supervisor evaluara a varios candidatos.

Otra limitación fue la poca literatura de las manifestaciones de CCO en Puerto Rico. Al momento que se llevó a cabo la presente investigación, sólo existía la investigación de Rodríguez Rosa (2003) y las investigaciones del desarrollo de instrumentos de Martínez *et al.* (2004) y Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004, 2006). Aunque ésta fue una de las aportaciones de la presente investigación.

### **Recomendaciones**

Recomendamos que se siga investigando el área ya que es una de sumo interés para las organizaciones en Puerto Rico por las implicaciones prácticas que tiene para las mismas, ya que es esencial que sus empleados/as manifiesten estas CCO para mejorar la eficiencia y efectividad de sus organizaciones. Añadir otro tipo de variables que son de suma importancia para las organizaciones como las conductas laborales contraproducentes que son el polo opuesto de las manifestaciones de CCO. Ampliar las muestras de los estudios que se lleven a cabo, tales como policías, enfermeras, maestros, entre otros. Además, se debe auscultar la motivación funcional de los/as empleados/as en manifestar estas CCO (Borman & Pender, 2001). Algunos teorizantes han sugerido múltiples motivos para que los/as empleados/as manifiesten estas CCO (Bolino, 1999; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbon, 1994). La premisa básica de este enfoque es que los/as empleados/as que manifiestan dichas CCO lo hacen, por lo menos en parte, porque cumple con una necesidad o sirve con algún propósito para él/ella mismo/a (Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997).

## 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 Jesús & Andújar Associates.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bateman, T. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier syndrome: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Borman, W. & Penner, L. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. En B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45-61). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Bruce, M. A. & Borg, B. (2002). *Psychosocial frames of referent: Core for occupational based practice*. Thorofare, New Jersey: Slack Incorporated.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.) (pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. En M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 33-51). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Carson, K. D. & Carson, P. P. (1998). Career commitment, competence, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6 (2), 195-208.

- Cruz-Rivera, A. (2008). *Perfil de rasgos de personalidad basado en el modelo de los cinco factores en una muestra de profesionales de terapia ocupacional en Puerto Rico*. Disertación doctoral inédita de la Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- DeVellis, R. F. (1991). *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.
- Fahr, 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.
- 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.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbon, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-135.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of the big five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R., Sweeney, D., Merenda, P. F. y Hughes, J. E. (1996). The big-five structure as an integrative framework: An analysis of Clarke's AVA model. *Journal of Personality Assessment*, 66 (3), 441-471.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigation generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Kasar, J. & Clark, E. N. (2000). *Developing professional behaviors*. Thorofare, New Jersey: Slack Incorporated.
- 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.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- 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, Ponce, Puerto Rico.
- McCrae, R. R. (1994). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 13, 39-55.
- 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. (1997). Organizational commitment. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 175-228). Chichester: Wiley and Sons.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- 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.
- 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.
- 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.
- Murphy, K. R. (1994). Toward a broad conceptualization of jobs and job performance: Impact of changes in the military environment on the structure, assessment, and prediction of job performance. En M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification*. (pp. 85-102). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- 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.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management*, 2, 46-53.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994a). Organizational citizenship behavior and the good soldier. En M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification*. (pp. 53-67). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Organ, D. W. (1994b). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20 (2), 465-478.
- Organ, D. W. (1998). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, California: 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.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- 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.
- 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. & Rovira Millán, L.V. (2002). Desarrollo y validación de la Escala de Compromiso Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 13, 185-198.

Rosario-Hernández, E., Rodríguez Irizarry, A., & Rovira Millán, L. V. (2004). Estudio exploratorio de las propiedades psicométricas del Inventario de los Cinco Factores de Personalidad, *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 26-40.

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 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.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 511-541.

Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, 805-814.

- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30-43.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology, 132* (3), 277-290.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley and Son.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6* (3), 195-207.
- Tjosvold, D. & Yu, Z. (2004). Goal interdependence and applying abilities for team in-role and extra-role performance in China. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8* (2), 98-111.
- 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.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 705-721.