

Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio

Alicia Omar*

Resumen

Los comportamientos prosociales son aquellos que propician la solidaridad y la armonía en las relaciones interpersonales, y producen beneficios personales o colectivos. Si bien las primeras investigaciones sobre prosocialidad laboral estuvieron orientadas al estudio de conductas convencionales tales como ayuda, cortesía y espíritu deportivo, la identificación y operacionalización de nuevas dimensiones está ampliando rápidamente esta red nomológica. Tal es el caso de los comportamientos de voz y de silencio prosociales, recientemente introducidos en la literatura científica. El objetivo del presente estudio fue explorar las posibles relaciones entre la ejecución de comportamientos de voz y de silencio por parte de los trabajadores y su estructura de personalidad, así como examinar el rol de las percepciones de justicia interpersonal sobre tales relaciones. Se trabajó con una muestra de 316 empleados de empresas públicas y privadas santafesinas, con una edad promedio de 37 años y una antigüedad laboral media de 4,2 años. Los sujetos completaron la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt, el Cuestionario de Personalidad de Eysenck y las Escalas de Voz y Silencio Prosociales de Van Dyne. La extraversión y el neuroticismo emergieron como los predictores más fuertes de la voz y del silencio prosocial, respectivamente. Las percepciones de justicia interpersonal surgieron como moderadoras de la ‘natural’ tendencia de los trabajadores extravertidos a involucrarse en comportamientos de voz prosocial, y de los trabajadores emocionalmente controlados a desplegar comportamientos de silencio prosocial. Tales hallazgos estarían indicando que la promoción de altos niveles de justicia interpersonal en contextos laborales podría ayudar a los trabajadores a involucrarse en más comportamientos prosociales con los consiguientes efectos positivos para la organización.

Palabras Clave: Comportamientos prosociales de voz y de silencio. Dimensiones de personalidad. Justicia organizacional.

* Doctora en Psicología. CONICET-UNR. Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario. Italia 1365, 1° A (2000) Rosario – E-mail: agomar@arnet.com.ar

Abstract¹

Prosocial behavior is that which encourages solidarity and harmony in interpersonal relationships, and produce personal or collective benefits. Although early research on job prosociality was focused on the study of conventional behaviors such as help, courtesy and sportsmanship, the identification and operationalization of new dimensions is rapidly expanding this nomological network. Such is the case of prosocial voice and prosocial silence, recently introduced in the scientific literature. The aim of this study is to explore possible relationships between employee's voice and employee's silence, and their personality structure; and examine the role of interpersonal justice perceptions on such relationships. We worked with a sample of 316 employees- aged 37 years and holding a 4.2-year signority working at public and private companies in southern and central Rosario (Argentina). The subjects completed Colquitt' Justice Organizational Scale, Eysenck Personality Questionnaire, and Van Dyne's Prosocial Voice and Prosocial Silence Scales. Extraversion and neuroticism emerged as the strongest predictors of prosocial voice and prosocial silence, respectively. Interpersonal justice perceptions emerged as moderators of the 'natural' tendency of extraverted workers to engage in prosocial voice, and emotionally controlled workers to engage in prosocial silence. Such findings would indicate that the promotion of high levels of interpersonal justice on job contexts could help workers to engage in more prosocial behavior with positive effects for the organization.

Key Words: Prosocial voice. Prosocial silence. Personality dimensions. Organizational justice.

1. Una versión preliminar de este artículo en: Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, Ch. Spielberger, & M. Eysenck (Eds). *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (143-156). London: Edward Elgar Publishing.

Los comportamientos prosociales son aquellos que propician la solidaridad y la armonía en las relaciones interpersonales, y producen beneficios personales o colectivos. Son prosociales porque sin buscar una recompensa externa, favorecen a otras personas o grupos y aumentan la probabilidad de generar una reciprocidad positiva en las relaciones sociales consiguientes. Las primeras investigaciones sobre prosocialidad (Latané & Darley, 1970) se centraron en actos espontáneos de ayuda en situaciones de emergencia o voluntariado (dadores de sangre, donantes de tiempo o dinero, etc.). Recientemente, los estudiosos han comenzado a dirigir su atención hacia los actos de colaboración espontánea en contextos laborales. Estos actos, conocidos genéricamente como Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO, Organ, 1997), se refieren a todo comportamiento discrecional que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y resulta beneficioso para la organización. Debido a su carácter voluntario, los CCO son conocidos como comportamientos prosociales organizacionales (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001) y, según el objetivo al que se dirijan (Organ & Ryan, 1995), pueden ser CCO-Interpersonales (si se dirigen a individuos o grupos en la organización), o CCO-Organizacionales (si están dirigidos a la organización en sí misma).

Desde la aparición del concepto los investigadores han asumido que se trata de un constructo multidimensional, aunque todavía persiste el debate con relación al número de componentes. En sus postulaciones iniciales, Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: ayuda, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica. Modelo que fue expandido mediante la inclusión de dos nuevas dimensiones, armonía interpersonal y protección de los bienes de la empresa, por parte de Podsakoff, MacKenzie y Hui (1993). Posteriormente, y como resultado de la integración de perspectivas filosóficas, políticas e históricas, Van Dyne, Graham y Dienesch (1994), propusieron un modelo conformado por las categorías de obediencia, lealtad y virtud cívica, las que, según ellos, conformarían el “síndrome de ciudadanía activa”, por el cual los trabajadores se comprometen a una participación responsable en su lugar de trabajo. Más tarde, Le Pine y Van Dyne (1998) introdujeron la categoría de comportamientos de voz (referidos a la expresión intencional de ideas, información y opiniones concernientes al trabajo organizacional), en tanto que Morrison y Milliken (2000), desarrollaron la categoría de comportamientos de silencio (ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones concernientes al trabajo organizacional).

Recientemente, Van Dyne, Ang y Botero (2003) propusieron una conceptualización más refinada del silencio y de la voz de los empleados. Con base en investigaciones y teorías previas sobre comunicación, psicología social y administración, estos autores describieron tres diferentes tipos de silencio -pasivo, defensivo y prosocial-, y tres tipos paralelos de voz -pasiva, defensiva y prosocial-. Tomando como referencia la

bibliografía sobre silencio (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001) describieron silencio pasivo -ocultamiento de ideas relevantes para el trabajo basado en la resignación-, y silencio defensivo -ocultamiento de ideas relevantes para el trabajo basado en el miedo, como una forma de autoprotección-. Tomando como base la literatura sobre CCO (Organ 1988), propusieron su tercer tipo de silencio, el silencio prosocial -ocultamiento de ideas, información u opiniones relevantes al trabajo con el propósito de beneficiar a otros o a la misma organización-. De manera similar, extendiendo la conceptualización previa de los comportamientos de voz -comunicación constructiva, orientada a producir cambios (Van Dyne & Le Pine, 1998)- describieron la voz prosocial -expresión de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en motivos altruistas o de cooperación-, y definieron dos tipos adicionales de voz: voz pasiva -comunicación de ideas vinculadas con el trabajo basada en la resignación- y voz defensiva -comunicación de ideas vinculadas con el trabajo basada en el miedo-. Van Dyne et al. (2003) argumentaron que aunque voz y silencio pueden parecer como los polos opuestos de una misma dimensión, se trata de dos constructos separados, independientes y multidimensionales. En la actualidad, el estudio del comportamiento de voz está empezando a atraer la atención de los investigadores (Le Pine & Van Dyne, 2001; Omar & Uribe, 2005; Platow, Filardo, Troselj, Grace, & Ryan, 2006), en tanto que los comportamientos de silencio, hasta la fecha, no han sido objeto de estudios empíricos ni sistemáticos. El presente trabajo focalizará sobre los comportamientos de voz y silencio prosociales, ambos vistos como comportamientos intencionales, prosociales y orientados a los demás.

Antecedentes y consecuencias de los CCO

Paralelamente a las discusiones de orden teórico-conceptual en torno a la definición del constructo y de la especificación de sus múltiples dimensiones, la investigación en el área se ha dirigido preferentemente a la búsqueda de sus principales antecedentes y consecuentes. Dentro de esta línea de investigación, la evidencia empírica reunida (Chang, Johnson, & Yang, 2007) indica que existe más consenso en cuanto a los efectos o consecuencias de los comportamientos prosociales que en lo que hace a sus antecedentes o determinantes. Bienestar subjetivo, identificación con la empresa, confianza en el supervisor y satisfacción laboral, son las variables más citadas como consecuencias de la ejecución de CCO. En lo que hace a los antecedentes o variables explicativas la literatura más reciente documenta el impacto que tienen tanto las variables disposicionales como las personales-organizacionales. Entre las variables disposicionales, han sido especialmente considerados los rasgos de personalidad. En este sentido, la mayoría de las investigaciones se han basado en el uso de cuestionarios autodescriptivos de

personalidad, por lo general desarrollados en el marco de la teoría de los *Big Five*. Conclusiones emergentes de meta-análisis (Borman et al., 2001) señalan a la rectitud y a la amabilidad -dos de los *Big Five*- como los mejores predictores de altruismo, cumplimiento y virtud cívica. No obstante, estos resultados podrían atribuirse a cierto grado de solapamiento entre los ítems de tales medidas de personalidad y los ítems diseñados para medir las clásicas dimensiones de CCO. Los otros tres *Big Five* -apertura a la experiencia, extraversión y estabilidad emocional- han exhibido débiles o controversiales relaciones con los comportamientos de ayuda y de virtud cívica (Sackett, Berry, Wiemann & Laczó, 2006). Menos investigación ha estudiado si los comportamientos de voz -y silencio- podrían ser explicados en términos de rasgos de personalidad. Entre los pocos estudios que han explorado estas cuestiones se encuentran los realizados por Le Pine y Van Dyne (2001) y por Omar y Uribe (2005). El primero de estos dos estudios, empleando las dimensiones de los *Big Five*, mostró que la amabilidad correlacionó positivamente con comportamientos de ayuda, aunque negativamente con los de voz; el segundo, empleando las dimensiones de personalidad de Eysenck, encontró que los comportamientos de voz correlacionaron positivamente con la extraversión y negativamente con las tendencias neuróticas. Extendiendo esta última perspectiva, el objetivo del presente estudio es verificar si los comportamientos de voz y de silencio de los empleados pueden ser predecidos a partir de las dimensiones eysenckianas de personalidad.

Eysenck desarrolló el cuestionario que lleva su nombre, Eysenck Personality Questionnaire (EPQ) (Eysenck & Eysenck, 1975), para explorar las dimensiones de extraversión, neuroticismo y psicoticismo. Extraversión (E) tiene que ver con rasgos tales como sociabilidad, actividad, deseos de vivir y optimismo. Neuroticismo (N) involucra ansiedad, agresividad, tensión y depresión. Psicoticismo (P) se relaciona con agresividad, egocentrismo, impulsividad y tendencias a la frialdad. El cuestionario incluye, además, una escala de mentira -L(ie)- que ha sido diseñada para explorar la tendencia a mostrar una imagen mejorada de uno mismo, vale decir, que funciona como un recurso de validez interna. Algunos estudios proveen evidencia que la extraversión predispone a los individuos a los afectos positivos, mientras que el neuroticismo los predispone a los afectos negativos (Emmons & Diener, 1985). En este sentido, y siguiendo la lógica de Organ (1994), si la afectividad positiva por lo general elicitá comportamientos prosociales entonces, la afectividad positiva como una variable disposicional, podría predecir la tendencia a involucrarse en comportamientos prosociales. De manera similar, si los afectos negativos suprimen los comportamientos prosociales, la afectividad negativa, como un rasgo, podría asociarse con una menor frecuencia de comportamientos prosociales. En otros términos, los sujetos que puntúan alto en extraversión (extravertidos), debido a su mayor tendencia a buscar intercambios

sociales cálidos y positivos, posiblemente podrían involucrarse en más comportamientos de voz prosocial que los introvertidos; en tanto que los emocionalmente estables (controlados), debido a su marcada disposición a estar calmos y relajados, aún bajo situaciones de alta presión, posiblemente se involucrarían en más comportamientos de silencio prosocial que los neuróticos. Además, la dimensión eysenckiana de psicoticismo -así como la escala L- podrían estar indirectamente asociadas con el silencio y/o la voz prosocial, vía los patrones comportamentales sobre los que se asientan. Los sujetos psicóticos, debido a su mayor disposición a la hostilidad, impulsividad, frialdad y falta de sentimientos de empatía, difícilmente podrían involucrarse en voz prosocial. Mientras que los que puntúan alto en la escala L, debido a su mayor deseo de mostrar una imagen mejorada de sí mismos, difícilmente podrían involucrarse en silencio prosocial. En este sentido, por ejemplo, Finkelstein (2006) ha indicado que los individuos que desean causar una buena impresión es probable que elijan actividades visibles a los ojos de compañeros y supervisores. Por lo tanto, en línea con estas argumentaciones, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: los extravertidos -o sea aquellos que obtengan altos puntajes en la escala E del EPQ- y los sujetos sin tendencias psicóticas -o sea aquellos que obtengan bajos puntajes en la escala P del EPQ-, presentarán asociaciones significativas con los comportamientos de voz prosocial.

Hipótesis 2: los controlados -o sea aquellos que obtengan bajos puntajes en la escala N del EPQ- y los sujetos con bajas tendencias a la mentira -o sea aquellos que obtengan bajos puntajes en la escala L del EPQ-, presentarán asociaciones significativas con los comportamientos de silencio prosocial.

Entre las variables personales-organizacionales, han sido especialmente consideradas como predictores de los CCO el clima organizacional (Van Dyne & Pierce, 2004), el involucramiento (Diefendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002), el compromiso organizacional (Becker & Kernan, 2003), el apoyo percibido (Pearce & Herbik, 2004) y la confianza del empleado en la organización (Siqueira, 2008). Sin embargo, las percepciones de justicia organizacional (Ehrhart, 2004; Omar et al., 2007) son las que han recibido la mayor atención en relación con los CCO. El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de su organización.

En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que, si los empleados creen que están siendo tratados de forma justa, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). En esta área, se han tomado en

cuenta tres dimensiones principales: justicia distributiva, que se refiere a los resultados y recompensas, esto es la justicia de los fines y de los resultados alcanzados; la justicia procedimental, que se vincula a forma de distribución de las recompensas, y la justicia interaccional, que se vincula con la calidad de las relaciones interpersonales entre los gerentes responsables de tomar las decisiones y los miembros afectados por tales decisiones.

Las últimas tendencias en la literatura científica (Roberson & Stevens, 2006) consideran a la justicia interaccional como una dimensión autónoma e independiente. Representa los aspectos sociales de la justicia organizacional y puede ser dividida en dos aspectos diferentes: justicia interpersonal y justicia informacional. La justicia interpersonal es cuando los gerentes toman decisiones distributivas y procedimentales concernientes a los demás miembros de la empresa. La justicia informacional, por el otro lado, se refiere a la cantidad de información y explicaciones acerca de las decisiones y procedimientos dadas por los gerentes a los demás miembros de la organización. En la actualidad, parece existir consenso entre los estudiosos en considerar a la justicia organizacional como un constructo multidimensional con cuatro aspectos: justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

La mayoría de los estudios han tratado de verificar posibles asociaciones entre las dimensiones de justicia distributiva y procedimental y la ejecución de CCO. Algunas de tales investigaciones (Kickul, Lester, & Finkl, 2002) han reunido evidencia que muestra que la justicia procedimental es mejor predictor de los CCO que la justicia distributiva. Para la explicación de tales hallazgos, los autores han recurrido al modelo de los dos factores (Sweeney & McFarlin, 1993), el que sostiene que como la justicia de los resultados y la justicia de los procedimientos son dos factores diferentes, conducen a reacciones diferentes. Por lo tanto, mientras que las percepciones de justicia distributiva se vinculan principalmente con la satisfacción por el logro de resultados específicos, por ejemplo, el salario, la justicia procedimental se vincula principalmente con actitudes y comportamientos que son más relevantes para la organización, por ejemplo, los CCO. Comparando los efectos de la justicia procedimental y de la justicia interaccional sobre la ejecución de CCO, Williams, Pitre y Zainuba (2002) han mostrado que la justicia interaccional se asocia más estrechamente con los CCO que la justicia procedimental. No obstante, hasta el momento, muy poca investigación ha analizado las relaciones entre las dos nuevas facetas de la justicia interaccional (informacional e interpersonal) y los CCO; ninguna ha analizado la asociación entre tales facetas y los CCO de voz y de silencio prosocial. Por tratarse de las dimensiones sociales de la justicia organizacional, podría esperarse que ambas presentaran asociaciones con tales comportamientos. Por lo que en base a tales argumentos, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: las percepciones de justicia interpersonal e informacional se asociarán significativamente con los comportamientos prosociales de voz y de silencio de los empleados.

En línea con las sugerencias de Colquitt y Greenberg (2003), y las de Cropanzano et al. (2001), el segundo objetivo del presente estudio fue analizar el rol moderador de las percepciones de justicia interpersonal en las relaciones entre personalidad y CCO prosociales de voz y silencio. Colquitt y Cropanzano han enfatizado la necesidad de realizar investigaciones que vayan más allá del análisis de los efectos directos de la justicia sobre las actitudes de los empleados, explorando, por ejemplo, cómo influyen estas percepciones a la luz de los factores contextuales y de las diferencias individuales. Con base en tales sugerencias, así como de alguna evidencia empírica que indica que la justicia interpersonal tiene el potencial de aumentar los resultados organizacionales positivos (Laschinger, 2004); que el tratamiento interpersonal justo conduce a un menor número de comportamientos indeseables o contraproducentes (Aquino, Galperin, & Bennett, 2004; Brennan & Skarlicki, 2004); que las diferencias individuales moderan los efectos de la justicia interpersonal sobre las actitudes laborales (Burnett, Williamson, & Bartol, 2005), y que los factores de personalidad correlacionan con comportamientos prosociales discrecionales (Van Emmerik, Jawahar, & Stone, 2004), es posible suponer que la justicia interpersonal actuará como una variable moderadora en las relaciones entre personalidad, voz y silencio prosociales.

Hipótesis 4: las percepciones de justicia interpersonal moderarán tanto las relaciones entre la voz prosocial y las tendencias no psicóticas y extravertidas, así como las relaciones entre el silencio prosocial y las tendencias al control emocional y la escasa necesidad de mostrar una imagen mejorada de uno mismo.

Método

Participantes

Los participantes fueron 316 empleados de una variedad de industrias y compañías - bancos, servicios públicos, telecomunicaciones, supermercados, etc.- de la ciudad de Rosario (Argentina). La mayoría de los participantes eran varones (67%), casi la mitad de los sujetos de la muestra estaban casados (48%), y el 33% tenía formación universitaria o estaba en proceso de obtenerla. La edad promedio fue de 37 años ($s = 2,26$) y la antigüedad media de 4,2 años ($s = 1,30$).

Procedimiento

Luego de contar con la autorización de sus respectivos jefes y/o supervisores, los empleados fueron invitados a completar una encuesta de manera individual o en pequeños grupos, en las instalaciones de sus propias compañías. La participación fue voluntaria y se les aseguró el anonimato de sus respuestas. En la conducción del presente estudio se tomaron todos los recaudos éticos que regulan los procedimientos con seres humanos. La encuesta incluyó medidas de rasgos de personalidad, percepciones de justicia organizacional, CCO e información demográfica.

Instrumentos

Justicia organizacional. Las percepciones de justicia organizacional fueron exploradas mediante la versión argentina (Omar, Maltaneres, & Paris, 2003) de la escala de justicia de Colquitt (2001). Los participantes debían indicar sus respuestas en una escala Likert de 9 puntos, variando desde 0= nunca a 9= siempre. Los sujetos sólo respondieron a las escalas de justicia interpersonal (4 ítems; $\alpha = 0,83$), y de justicia informacional (5 ítems; $\alpha = 0,88$).

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional: fueron explorados mediante la validación argentina (Omar, Souto, & Uribe, 2006) de los ítems desarrollados por Van Dyne et al. (2003) para explorar voz prosocial (5 ítems; ej. “*doy a conocer mis opiniones acerca del trabajo aún si son diferentes a las de los demás*”), y silencio prosocial (5 ítems; ej. “*oculto información confidencial con miras a cooperar con la empresa*”). Los participantes respondieron a cada sentencia usando una escala Likert de 5 puntos (1= nunca; 5= siempre). El coeficiente α para los ítems de voz prosocial fue de 0,80, y para los ítems de silencio prosocial, de 0,76.

Dimensiones de personalidad. Fueron exploradas mediante la versión argentina (Omar, 1988) del Cuestionario de Personalidad de Eysenck (Eysenck & Eysenck, 1975). Se trata de un cuestionario integrado por 90 ítems con un formato de opción forzada, que explora las escalas (E) Extraversión (21 ítems; $\alpha = 0,87$); (N) Neuroticismo (23 ítems; $\alpha = 0,82$); (P) Psicoticismo (25 ítems; $\alpha = 0,72$), y (L) Lie (21 ítems; $\alpha = 0,79$). Altos puntajes indican mayores tendencias a la extraversión, neuroticismo, psicoticismo y mentira.

Análisis de los datos

Para evaluar los efectos interaccionales se usó el análisis de regresión moderada, tal como lo recomiendan Cohen y Cohen (1983). Se calcularon dos análisis de regresión separados (uno para los CCO de voz y otro para los CCO de silencio) para detectar los efectos principales e interaccionales de las

dimensiones de personalidad y de la variable moderadora (justicia interpersonal). En cada uno de los modelos de regresión, se ingresaron, en cinco pasos sucesivos, las variables independientes estandarizadas. En el primer paso, las variables edad, género y antigüedad laboral fueron ingresadas para controlar su posible influencia, desde el momento que algunas investigaciones previas han mostrado que el género (Farrell & Finkelstein, 2007; Sackett et al., 2006), la edad y la antigüedad (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003) contribuyen, al menos mínimamente, en la explicación de los CCO. En el segundo y tercer pasos, fueron introducidas las dimensiones de personalidad (E, N, P y L) y las percepciones de justicias, respectivamente, como efectos principales. Finalmente, en el cuarto y quinto pasos, se introdujeron los términos de la interacción entre las variables de personalidad y la justicia interpersonal. Con miras a analizar los efectos de la interacción, se crearon términos multiplicativos con los valores estandarizados de las variables independientes (Cohen & Cohen, 1983). Las variables dependientes fueron: voz y silencio prosocial. La significación de los efectos de la interacción darían apoyo a la Hipótesis 4, mientras que la significación de los efectos principales apoyaría las Hipótesis 1-3, desde el momento en que los efectos principales significativos de las variables independientes por lo general aportan información significativa (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990).

Resultados

Las medias, desviaciones típicas y matriz de interrelaciones de las variables en estudio se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1 | **Medias, desvíos típicos y correlaciones entre las variables**

	M	d.s.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Extraversión	13.73	4.15	-	-.12*	.16**	.07	.23**	.15**	.38**	-.09
2. Neuroticismo	12.75	4.40		-	.32**	-.19**	.18**	.10	.07	-.22**
3. Psicoticismo	5.45	2.71			-	-.18**	-.08	-.07	-.11*	.02
4. Mentira (L)	10.22	4.31				-	.16**	.09	.05	-.12*
5. J. Interpersonal	4.25	0.70					-	.12*	.27**	.15**
6. J. Informativa	3.82	0.81						-	.18**	.10
7. Voz prosocial	3.95	0.73							-	-.03
8. Silencio prosocial	3.38	0.98								-

Nota: **p < 0.01; *p < 0.05

La matriz de correlación muestra que la voz prosocial correlaciona positivamente con E ($r = 0,38, p < 0,01$), con justicia interpersonal ($r = 0,27, p < 0,01$), y con justicia informativa ($r = 0,18, p < 0,01$) y, negativamente, con psicoticismo ($r = -0,11, p < 0,05$). Mientras que el silencio prosocial aparece negativa y más fuertemente correlacionado con neuroticismo ($r = -0,22, p < 0,01$) que con la escala L ($r = -0,12, p < 0,05$) y, positivamente, con justicia interpersonal ($r = 0,15, p < 0,01$).

Para evaluar las interacciones especificadas en las hipótesis, se analizaron los datos empleando un análisis de regresión moderada. Tal como lo muestra la Tabla 2 se efectuaron dos análisis separados, uno para cada CCO.

Tabla 2 | Resumen del análisis de regresión del rol moderador de la justicia interpersonal en las relaciones entre las variables de personalidad y los comportamientos prosociales de voz y silencio

Variables	Percepciones de Justicia Interpersonal como moderador	
	Voz Prosocial	Silencio Prosocial
Paso 1		
Edad	.07	.02
Género ^a	-.05	.09
Antigüedad	.01	.01
	R ² = .01	R ² = .01
Paso 2		
Extraversión	.32***	.02
Neuroticismo	-.07	-.25**
Psicoticismo	-.05	.06
Mentira (<i>Lie</i>)	.10	-.09
	R ² = .16	R ² = .13
	$\Delta R^2 = .15^{**}$	$\Delta R^2 = .12^{**}$
Paso 3		
Justicia Interpersonal	.29**	.12*
Justicia Informativa	.07	.09
	R ² = .21	R ² = .16
	$\Delta R^2 = .06^*$	$\Delta R^2 = .04^*$
Paso 4		
Extraversión x Justicia Interpersonal	.28**	
	R ² = .25	
	$\Delta R^2 = .04^*$	
Neuroticismo x Justicia Interpersonal		-.21*
		R ² = .23
		$\Delta R^2 = .07^*$
Paso 5		
Psicoticismo x Justicia Interpersonal	.02	
	R ² = .25	
	$\Delta R^2 = .00$	
<i>Lie</i> x Justicia Interpersonal		-.01
		R ² = .23
		$\Delta R^2 = .00$

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

^a Código *dummy coded* : 1 'varones'

La Hipótesis 1, predecía que los sujetos extravertidos y sin tendencias psicóticas se involucrarían en CCO de voz prosocial. Como lo muestra la Tabla 2, extraversión correlacionó positivamente con voz prosocial ($\beta = 0,32, p < .001$), sin embargo, las hipotetizadas relaciones entre escaso psicoticismo y voz prosocial no alcanzaron valores significativos ($\beta = -0,05, n.s.$). Por lo tanto, la Hipótesis 1 fue parcialmente apoyada.

La Hipótesis 2, predecía que los sujetos emocionalmente controlados y sin tendencias a la mentira se asociarían con CCO de silencio prosocial. Los resultados mostraron que el control emocional ($\beta = -0,25, p < 0,01$) tuvo un efecto importante sobre el silencio prosocial. No obstante, las tendencias a L no hicieron contribuciones significativas a la predicción del silencio prosocial ($\beta = -.09, p < n.s.$), por lo que la Hipótesis 2 sólo recibió apoyo parcial.

La Hipótesis 3, postulaba que las percepciones de justicia interpersonal e informacional podrían estar positivamente asociadas a los comportamientos prosociales de voz y silencio. Sin embargo, los resultados mostraron (Tabla 2) que sólo la justicia interpersonal mostró relaciones significativas con la voz prosocial ($\beta = .29, p < .01$) y con el silencio prosocial ($\beta = .12, p < .05$). Por lo tanto, la Hipótesis 3 recibió apoyo parcial.

De acuerdo con la Hipótesis 4, las percepciones de justicia interpersonal podrían moderar, por un lado, las relaciones entre voz prosocial, extraversión y falta de tendencia psicóticas, y por otro lado, las relaciones entre silencio prosocial, control emocional y falta de tendencias a mostrar una imagen mejorada. El ingreso, en el 4º paso, de los términos de la interacción (extraversión x justicia interpersonal) explicó una cantidad significativa de la varianza adicional de la voz prosocial, $\Delta R^2 = 0,04$; $F(1,406) = 6.05, p < 0,05$. Sin embargo, la influencia esperada de la interacción entre psicoticismo y justicia interpersonal sobre la voz prosocial (paso 5), no recibió apoyo empírico. De acuerdo con estos resultados, altas percepciones de justicia interpersonal se asociaron con altos niveles de voz prosocial sólo entre los empleados con altas tendencias a la extraversión. Con respecto al silencio prosocial, los términos de la interacción (neuroticismo x justicia interpersonal), ingresados en el cuarto paso, explicaron una significativa porción adicional de la varianza de la variable dependiente, $\Delta R^2 = 0,07$; $F(1,406) = 5.05, p < 0,05$; mientras que el término de la interacción (L x justicia interpersonal) ingresado en el paso 5 no alcanzó significación estadística. A la luz de estos resultados, altas percepciones de justicia interpersonal se asociaron con altos niveles de silencio prosocial entre los empleados con mayores tendencias al control emocional ($\beta = -0,21, p < 0,05$). En vista de tales resultados, la Hipótesis 4 fue parcialmente confirmada desde el momento que no se verificó el hipotetizado rol mediador de la justicia interpersonal en las relaciones entre voz prosocial y escasas tendencias psicóticas, ni entre silencio prosocial y escasas tendencias a la deseabilidad social.

Discusión

El principal objetivo del presente estudio, fue investigar las relaciones entre las dimensiones eysenckianas de personalidad y los comportamientos prosociales de voz y silencio. Los resultados dieron apoyo parcial a la hipótesis propuestas en la Introducción. En línea con los hallazgos de Barrick, Mount y Judge (2003), la extraversión emergió como el mejor predictor de la ocurrencia de los comportamientos de voz. La vinculación observada podría estar indicando que expresar ideas, informaciones u opiniones basadas en motivos altruístas o cooperativos (voz prosocial) es una actividad más vinculada con las características de los extravertidos que con las de los introvertidos. La asociación entre extraversión y voz prosocial también es consistente con investigaciones previas (Graziano & Eisenberg, 1997) que muestran que los sujetos extravertidos pueden involucrarse más que los introvertidos en manifestar sus opiniones siempre y cuando presenten alta motivación a la cooperación. En este sentido, involucrarse en comportamientos de voz o de silencio prosocial puede considerarse actividades opuestas, tan opuestas como lo son los polos de la introversión y de la extraversión de la dimensión temperamental eysenckiana.

Por otro lado, los resultados indicaron que el ocultamiento de ideas, informaciones u opiniones vinculadas al trabajo con el propósito de beneficiar a otras personas o a la organización (silencio prosocial) aparece claramente asociada con el control emocional. El hallazgo que los individuos no neuróticos están más deseosos de involucrarse en silencio prosocial es similar al informado por Le Pine y Van Dyne (2001), quienes encontraron que el neuroticismo correlacionó negativamente ($r = -0,12$) con voz. Por su parte, Sackett et al. (2006) también informaron similares efectos y sugirieron que los sujetos con afectividad negativa se involucran menos en actividades prosociales. No obstante, aunque tanto el control emocional como bajas tendencias a L correlacionaron significativamente con silencio prosocial en el análisis univariado (Tabla 1), L no alcanzó significación en el análisis multivariado. Esta falta de relaciones entre L y comportamientos prosociales está en línea con los resultados informados por Finkelstein (2006) y por Finkelstein y Penner (2004), quienes indicaron que los motivos vinculados con el deseo de causar una impresión mejorada no han demostrado ser buenos predictores de los CCO.

De manera similar, aun cuando las percepciones de justicia interpersonal e informacional correlacionaron significativamente tanto con voz como con silencio prosociales (Tabla 1), sólo las percepciones de justicia interpersonal emergieron como el único y más fuerte predictor de voz y como el único, aunque moderado, predictor de los comportamientos de silencio. De acuerdo con estos resultados, es posible suponer que altas percepciones de justicia interpersonal pueden resultar en

una más general disposición a involucrarse en comportamientos prosociales. En este sentido, se podría suponer que los empleados que piensan que son justamente tratados por sus supervisores (justicia interpersonal) es probable que exhiban mayor cantidad de comportamientos ciudadanos prosociales que aquellos que sienten que sus supervisores les dan explicaciones adecuadas con respecto a las decisiones que afectan su trabajo (justicia informacional). En consonancia con el trabajo pionero de Moorman (1991), del presente estudio surge que el tipo de percepción de justicia es importante en la predicción de la ocurrencia de CCO, y coincide también con los estudios de otros investigadores (Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Williams et al., 2002), quienes recientemente, han sugerido que el tratamiento de los empleados debería ser uno de los aspectos más importantes en la manifestación de acciones organizacionalmente deseables. La presente investigación también apoya la explicación de que las relaciones entre algunos rasgos de personalidad y algunos CCO pueden ser mejor comprendidos a través de los efectos moderadores de las percepciones de justicia. Efectivamente, la justicia interpersonal provee las fuerzas para que hablen los extravertidos y callen los controlados. En otras palabras, los resultados mostraron que cuando los trabajadores perciben justicia interpersonal, los extravertidos se involucran más en CCO de voz prosocial, y los emocionalmente controlados ejecutan más CCO de silencio prosocial.

Como con cualquier estudio empírico, el presente tiene algunas fortalezas y algunas debilidades que merecen ser comentadas. Una primera limitación es, que el trabajo estuvo basado en medidas autodescriptivas de CCO y, por lo tanto, los resultados podrían estar contaminados por la varianza del método común. Aún cuando algunos investigadores (Konovsky & Organ, 1996) han sugerido que las evaluaciones de los CCO por parte de los supervisores también podrían ser sesgadas, para futuras investigaciones se podrían incluir otras fuentes de voz y silencio prosociales (por ejemplo, informaciones provenientes de supervisores, colegas, subordinados o clientes), desde el momento que los observadores podrían considerar el lenguaje no verbal (expresiones faciales, gestos, posturas, contactos visuales) conjuntamente con el verbal (tono e inflexiones de la voz) para evaluar y hacer inferencias de la voz (y del silencio) de los empleados (Van Dyne et al., 2003). Otra limitación es que como, con cualquier dato recolectado a través de instrumentos autodescriptivos la información sobre los CCO ejecutados podría estar influida por la deseabilidad social. Por lo tanto, y aunque los estudiosos han sugerido que por lo general la deseabilidad social no es una fuente de error en la medición de las percepciones organizacionales (Moorman & Podsakoff, 1992), sería apropiado complementar los instrumentos empleados en este estudio con otros provenientes de otras perspectivas metodológicas. Finalmente, podría ser útil examinar el rol que el “espiral del silencio” (Noelle-Neumann, 1991, citada por

Bowen & Blackmon, 2003) juega sobre la voz y el silencio prosocial. El espiral del silencio de Noelle-Neumann enfatiza la presión horizontal que amenaza al temor del aislamiento que ejerce sobre las personas al momento de dar a conocer sus opiniones de manera abierta y franca. Al respecto, Bowen y Blackmon (2003) sugirieron que los sujetos se mostrarán más proclives a hablar cuando crean que su posición es apoyada por los demás y permanecerán en silencio cuando crean lo contrario.

Asimismo, el presente estudio presenta algunas fortalezas. Los investigadores han enfatizado que una muestra que incluya una amplia variedad de empleados provenientes de diferentes tipos de organizaciones contribuye a aumentar la validez externa. Consecuentemente, en este estudio se ha incluido un amplio rango de empleados de diferentes tipos de industrias y organizaciones con el propósito de aumentar la generalización de los resultados. Los hallazgos indicaron, por ejemplo, que las percepciones de justicia interpersonal influyeron sobre los CCO a través de un gran número de compañías y empresas. A su vez, la inclusión de variables demográficas como variables control aumentaron la validez del diseño. Al respecto, los resultados mostraron que después de controlar los efectos de las diferencias individuales, las percepciones de justicia interpersonal seguían influyendo sobre la ejecución de CCO. Estos hallazgos apoyan los de otros autores (Williams et al., 2002), quienes sugirieron que la justicia interpersonal puede ser crucial en la manifestación de CCO, y demostraron que las percepciones de tratamiento justo de los miembros de una organización son un antecedente clave de los comportamientos prosociales. Los resultados también contribuyen a conocer más sobre las relaciones entre las diferencias individuales y los constructos criterios.

En términos amplios, estos intentos por examinar los vínculos entre predictores individuales (por ejemplo, rasgos de personalidad) y constructos criterios (por ejemplo, CCO) reflejan las recomendaciones de Campbell, Gasser y Oswald (1996), para la construcción de una ciencia de selección de personal. Por último, a pesar de la necesidad de refinamientos ulteriores, la presente investigación contribuye a la comprensión del impacto de las percepciones de justicia, proveyendo evidencias que los efectos de la personalidad de los empleados sobre sus CCO es moderada por sus percepciones de justicia interpersonal. Los hallazgos podrían ayudar a los gerentes de recursos humanos a implementar estrategias que propicien la ejecución de comportamientos deseables por parte de sus empleados en respuesta al tratamiento justo que reciben dentro de su empresa. Por lo que los jefes y supervisores que quieran crear una atmósfera organizacional que elicite actividades ciudadanas deberían aumentar las percepciones de tratamiento justo entre sus subordinados. Desafío importante para los gerentes de cualquier empresa que quieran beneficiarse con un amplio rango de CCO que le aseguren ventajas competitivas dentro de una economía global.

Referencias

- Aquino, K., Galperin, B.L., & Bennett, R.J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance?. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 1001-1029.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Judge, T.A. (2003). Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next?. *Journal of Applied Psychology*, *52*, 201-216.
- Becker, T.E. & Kernan, M.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance, *Human Performance*, *16*, 327-348.
- Borman, W.C, Penner, L.A., Allen, T.D., & Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 52-69.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, *40*, 1393-1417.
- Brennan, A. & Skarlicki, D.P. (2004). Personality and perceived justice as predictors of survivors' reactions following downsizing. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 1306-1328.
- Burnett, M.F., Williamson, I.O., & Bartol, K.M. (2005). Personality as a determinant of employees' reactions to justice and organizational reward perceptions: a cognitive affective perspective. *Academy of Management Proceedings*, E1-E6.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability, in K.R. Murphy (Ed), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (pp. 258-299). San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Chang, Ch., Johnson, R., & Yang, L. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress*, *21*, 312-332.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J.A. & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature, in J. Greenberg (Ed) *Organizational Behavior: the state of the science* (pp. 165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 356-400.

- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research & Theory*, *13*, 213-230.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*, 164–209.
- Cropanzano, T. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley & Sons.
- Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M., & Lord, R.G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 93-108.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*, 61-94.
- Emmons, R.A. & Diener, E. (1985). Personality correlates of subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *11*, 89-97.
- Eysenck, H.J. & Eysenck S.B.G. (1975). *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. London: Hodder and Stoughton.
- Farrell, S.K. & Finkelstein L.M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, *9*, 81 –96.
- Finkelstein L.M. (2006). Dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior: motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, *34*, 603-616.
- Finkelstein, L.M. & Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, *32*, 383-398.
- Graziano, W.G. & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J.A. Johnson, & S.R. Briggs (Eds), *Handbook of personality psychology* (pp. 795-824). San Diego, CA: Academic Press.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.

Kickul J., Lester, S.W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.

Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants or organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

Laschinger, H.K. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *Journal of Nursing Administration*, 34, 354-364.

Latané, B. & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Le Pine, J.A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behaviour in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-68.

Le Pine, J.A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Moorman, R.H., & Podsakoff, P.M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 131-149.

Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-25.

Omar, A., Uribe, H., Ferreira, M.C., Assmar, E.M., Souto, S., Terrones González, A., & Florez Galaz, M.M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24, 101-116.

Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología (Natal)*, 10, 35-47.

Omar, A., Maltaneres, V., & Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional. *Proceedings of Marplatense Congress of Psychology*, Universidad Nacional de Mar del Plata, pp. 124-136.

- Omar, A., Souto, S., & Uribe, H. (2006). Personality dimensions and citizenship organizational behaviour. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25, 5-15.
- Omar, A. (1988). Estandarización argentina de los cuestionarios de personalidad de Eysenck. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*, 42, 83-95.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pearce, C.L. & Herbig, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331–369). New York: JAI Press.
- Platow, M.J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D.M., & Ryan, M.K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36, 135-146.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviour and managerial evolutions of employee performance: A review and suggestions for future resarch. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, 1–40.
- Roberson, Q.M., & Stevens, C.K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees? *Journal of Applied Psychology*, 91, 379-391.
- Sackett, P.R., Berry, C.M., Wiemann, S.A., & Laczó, R.M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19, 441-464.

Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment, *The Journal of Applied Psychology*, *90*, 13-24.

Siqueira, M.M.M. (2008) *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four methods of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*, 23-40.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*, 1359-1392.

Van Dyne, L. & Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviour: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*, 108-119.

Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 439-459.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behaviour: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, *37*, 765-802.

Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M., & Stone, T.H. (2004). The relationship between personality and discretionary helping behaviors. *Psychological Reports*, *95*, 355-365.

Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, *142*, 33-44.