

LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO EN EL CONTEXTO DE EMPRESA PRIVADA Y GOBIERNO DE PUERTO RICO

Por

Vanesa Santiago Ríos
Universidad Interamericana de Puerto Rico

Resumen

El propósito de esta investigación fue examinar cómo se siente el empleado en la organización desde la perspectiva de cuán relevante es que sea tratado con justicia y cómo se traduce en comportamientos ciudadanos. Además, evaluar la relación entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de la empresa privada vs el gobierno de Puerto Rico. Los instrumentos utilizados fueron la escala de comportamiento organizacional ciudadano y la escala de justicia organizacional (Rosario et al., 2006 & 2007). La muestra estuvo compuesta por 34% (55) de empleados de la empresa privada y 21% (35) de empleados de la agencia gubernamental. Además, la muestra de los supervisores estuvo compuesta por 26% (43) supervisores de la empresa privada y 19% (31) de la agencia gubernamental. Los resultados obtenidos con la muestra estudiada indican que la variable de justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de la empresa privada y el gobierno de Puerto Rico. Además, cada componente de justicia organizacional (justicia distributiva/procedimientos formales y justicia interaccional) indican que existe una relación entre el comportamiento organizacional ciudadano y sus componentes. Los resultados mostraron las diferencias existentes entre la percepción de justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano en ambos sectores laborales. En ambos contextos, los problemas organizacionales que se pueden presentar (los que alteran los procedimientos, la distribución de los recursos y la interacción entre las personas), provocan ajustes en la forma de actuar de los empleados.

(Keywords / Palabras clave: justicia organizacional, comportamiento organizacional ciudadano, sector privado, sector gubernamental)

Introducción

Varias investigaciones y artículos profesionales presentados por académicos y consultores (Karriker & Williams, 2009; Cropanzano & Mitchell, 2005; Colquitt, 2001) plantean que la justicia es sumamente importante para los individuos, principalmente en el escenario laboral. Según la teoría de intercambio social es probable que las personas demuestren diferentes desempeños que beneficien tanto a los individuos como a las organizaciones, por medio de relaciones positivas entre todos los miembros (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2005). Estas relaciones están caracterizadas por sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza (Blau, 1964) y los individuos actúan sobre estos sentimientos para beneficiar al individuo o a la organización, la cual invierte en las relaciones con ellos (Karriker et al., 2009). Parte de este proceso, constituye la manera en la cual el empleado percibe cómo es tratado, en su puesto, tanto por su supervisor como por la organización. Para la organización es sumamente importante conocer cuán relevante es fomentar un trato de justicia, dignidad y respeto a sus empleados, como parte de la relación contractual.

Partiendo de la teoría de intercambio social (Blau, 1964) el propósito de esta investigación fue el integrar las literaturas sobre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano (Santiago, 2013). Basado en los estudios de Rosario & Rovira (2006, 2007); Colquitt (2001); Greenberg (1990); Organ (1988, 1989, 1993); Van Dyne & LePine (1998); & Moorman (1991) sobre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano, los esfuerzos del presente estudio están dirigidos a evaluar la relación entre la justicia organizacional con el comportamiento ciudadano en el contexto de la empresa privada y el gobierno de Puerto Rico.

Es importante mencionar que existen diferencias significativas entre la administración privada y la pública. Según Thompson (2009) la administración pública y privada es diferente en su estructura, como en materia de personal. La administración pública tiene objetivos de servicio a la comunidad. También actúa tutelarmente sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad. Es decir, guía, ampara y defiende a toda la comunidad. La administración pública tiene como caracteres distintivos la amplitud del radio de acción y el contenido político-partidista de los actos ejecutados. Por otro lado, la administración privada tiene objetivos de lucro y es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia. La justicia

juega un papel sumamente importante en el lugar de trabajo debido a que involucra formas de relaciones muy cerradas entre las personas y la organización (Karriker et al., 2009). La literatura sobre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato justo hacia los empleados, independientemente del contexto organizacional (privado o gubernamental). Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado/a – supervisor/a.

Justicia Organizacional

Según Muchinsky (1997), la justicia organizacional tiene que ver con el trato justo de las personas en las organizaciones. Por otro lado, 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. Cohen & Spector (2001) indican que el estudio de la justicia comenzó con el trabajo de Adams J. S. (1963, 1965), sobre la teoría de la equidad, haciendo hincapié en la equidad percibida de los resultados, es decir, la equidad distributiva. Según Adams J. S., lo que preocupa a las personas no es el nivel absoluto de los resultados como tal, sino que dan énfasis a si estos eran justos (Colquitt, 2001). Luego de varias investigaciones se han identificado diferentes tipos de justicia. Una de ellas es la justicia distributiva la cual se refiere a las reacciones de las personas ante la equidad percibida de lo que reciben en comparación a lo que aportan a la organización (Greenberg, 1990). Un ejemplo de este tipo de justicia organizacional sería que el empleado y otro de sus compañeros de trabajo son evaluados por el desempeño realizado y ligado a un aumento de sueldo. Este empleado entiende que su desempeño ha sido más sobresaliente que el compañero, pero éste obtiene una evaluación superior a la suya y por ende mayor remuneración.

Otro tipo de justicia organizacional lo es la justicia de procedimientos formales. Según Thibaut & Walter (1975), la justicia de procedimientos formales tiene que ver en cómo las personas juzgan la equidad en los procedimientos a través de los cuales se establecen los resultados. Siguiendo con el ejemplo anterior, el gerente que realizó la evaluación de desempeño no verificó la información relacionada al desempeño de los empleados, por medio de bitácoras, expedientes u otra forma de obtener la información y permitió que características individuales sesgara el proceso. Así que el elemento de equidad procesal que fue violado fue la consistencia en los procedimientos de evaluación de desempeño utilizados en la organización.

Por último, otro tipo de justicia organizacional lo es la justicia interaccional. Este tipo de justicia organizacional tiene que ver con las percepciones del trato que se recibe en las relaciones interpersonales por parte de las personas que toman las decisiones en la organización (Barling & Phillips, 1993). Según los autores la justicia interaccional contiene el componente interpersonal e informacional, el primero tiene que ver con tratar a los empleados con dignidad y respeto. El segundo, provee explicaciones adecuadas en cuanto a las decisiones que se toman en relación con los empleados.

Comportamiento Organizacional Ciudadano

Originalmente, el comportamiento organizacional ciudadano fue definido por Organ (1988) como cualquier acto discrecional, que no son explícitos o directamente relacionados con el sistema formal de desempeño organizacional, que tiende a mejorar el funcionamiento y el desempeño organizacional. En 1997, Organ presentó una redefinición de este concepto como cualquier forma de desempeño que apoya el ambiente social y psicológico en el cual las tareas son realizadas. Esta definición está más relacionada al contexto del desempeño.

Según Organ (1988), la ciudadanía organizacional puede ser categorizada en cinco tipos diferentes: 1. *Altruismo*. Representa lo que se considera típicamente como conductas de ayuda en el lugar de trabajo. También se le conoce como conducta pro social; un ejemplo de esto sería ayudar a un compañero de trabajo a ponerse al día ya que estuvo fuera un tiempo. 2. *Cortesía*. Esta dimensión representa conductas que reflejan consideraciones básicas hacia los demás. Un ejemplo de esta dimensión sería dejarle saber a algún compañero en donde uno puede ser contactado. 3. *Caballerosidad*. Esta dimensión es diferente a las demás formas de ciudadanía organizacional porque típicamente no se exhiben ciertos tipos de conductas. 4. *Concienciación*. Esta dimensión se relaciona con ser un buen ciudadano en el lugar de trabajo y hacer las cosas bien. Por ejemplo, llegar a tiempo al trabajo o no tomar periodos de descanso mayores a los establecidos. 5. *Virtud civil*. Es algo diferente de las otras dimensiones ya que las conductas están dirigidas a la organización en vez de las personas. Por ejemplo, apoyar a la organización en las actividades o programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de la comunidad donde desarrolla sus negocios.

Según Koopmann (2009), los comportamientos de ciudadanía organizacional son actos discrecionales por parte de los trabajadores, que no son esperados ni necesarios y por lo tanto no son formalmente recompensados o castigados la presencia de éstos o la falta de, por la

organización Para la organización y en particular, la Administración de Recursos Humanos, es imprescindible conocer cómo se siente el empleado en el área de trabajo, cómo percibe la justicia organizacional. Este sentimiento tiene implicaciones prácticas relacionadas con la toma de decisiones, comportamiento ciudadano organizacional de los empleados y la predisposición para considerar, aceptar y trabajar junto a la organización, para alcanzar el éxito deseado, manteniendo la ventaja competitiva. En los últimos años, Puerto Rico ha sido impactado por diferentes situaciones económicas y sociales que han tenido grandes efectos en la organización y en su recurso humano (e.g. cesantías, reorganizaciones, fusiones), tanto en la empresa privada como en el gobierno. El estudio sobre la relación entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano provee el entendimiento sobre cómo deben realizarse las relaciones en las organizaciones para invertir adecuadamente en el recurso humano, desarrollando programas dirigidos a promover los comportamientos ciudadanos que benefician la relación contractual.

Para que la organización moderna pueda alcanzar la ventaja competitiva necesaria, tiene que enmarcar su contexto en el ambiente en el cual se desempeña. Para Recursos Humanos es importante mantener su rol estratégico para manejar adecuadamente cada una de estas situaciones. Este rol estratégico debe estar basado en todo momento por la justicia en los procedimientos utilizados, en la distribución de los recursos y en las relaciones interpersonales adecuadas que fomenten comportamientos ciudadanos que impacten adecuadamente la organización.

Hipótesis

Hipótesis 1: La justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en la empresa privada en Puerto Rico.

Hipótesis 2: La justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el gobierno de Puerto Rico.

Hipótesis 3: Existe diferencia entre la relación de la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en empresa privada vs gobierno de Puerto Rico.

Diseño y participantes de investigación

El tipo de investigación fue un estudio de campo no experimental, transeccional o transversal de tipo exploratorio. Se trata de una exploración inicial en un momento específico.

Es decir, la revisión de la literatura reveló que este tema no ha sido estudiado ampliamente en Puerto Rico, sólo existen ideas generales del mismo, y se recolectaron datos en un único momento.

Se obtuvo una muestra mayor de 30 participantes por grupo. Es decir, 30 empleados/as y 30 supervisores/as del sector privado y sector gubernamental. La unidad de análisis fue una empresa privada y en una agencia gubernamental que se administra como negocio privado (corporación pública) donde se producen diferentes productos o servicios. Ambas organizaciones son grandes y de alta complejidad en sus operaciones. Los participantes escogidos fueron empleados/as y supervisores/as de la empresa privada y de la agencia gubernamental al momento de realizar el estudio. Además, los participantes estaban caracterizados por ser mayores de 21 años, de cualquier grupo étnico, masculino y femenino. El procedimiento de selección de la muestra fue el uso de números aleatorios para conocer cuales departamentos o unidades fueron parte de la muestra.

Instrumentos y análisis estadísticos

El método utilizado para la recopilación de datos fue la distribución de cuestionarios operacionalizados y probados para confiabilidad y validez en Puerto Rico. Para recolectar los datos relacionados a la variable justicia organizacional se utilizó el cuestionario elaborado por Rosario et al., (2007). Este cuestionario fue administrado a los/as empleados/as de la empresa privada y agencia gubernamental participantes. Para recopilar los datos relacionados a la percepción de comportamiento organizacional ciudadano por parte del/la supervisor/a de su grupo de empleados/as se utilizó el cuestionario desarrollado por Rosario et al. (2006).

El nivel de confianza de la muestra respecto al universo fue de 95% con un margen de error de 5%. Se utilizó el análisis de la confiabilidad de las escalas con el Alfa Cronbach y la transformación de las variables de estudio. Para comprobar la normalidad de los datos de la muestra, se utilizó la prueba de Kolmogorov- Smirnov con corrección de Lilliefors y Shapiro-Wilk. Por último, se realizó la prueba no-paramétrica de Mann-Whitney para la comparación de las medianas de las dos muestras independientes. Se analizó la relación entre las variables de estudio en cada sector. Se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), para contrastar las hipótesis propuestas de esta investigación, por medio de diferentes análisis de regresión lineal. Por medio de la prueba F se analizaron si los predictores, conjuntamente, están

relacionados con el comportamiento organizacional ciudadano. Por último, con la prueba *t*, se auscultó cuál de los regresores aporta significancia estadística al modelo de regresión.

Resultados

En esta investigación se obtuvo una muestra total de 164 participantes de los cuales 74 fueron supervisores los cuales completaron la escala de comportamiento organizacional ciudadano y 90 empleados que completaron la escala de justicia organizacional. La distribución de la muestra por posición que ocupa en la organización estuvo compuesta por 45% de supervisores y 55% de empleados entre ambas organizaciones. Un 34% (55) eran empleados de la empresa privada y 21% (35) de empleados de la agencia gubernamental. Además, la muestra de los supervisores estuvo compuesta por 26% (43) supervisores de la empresa privada y 19% (31) de la agencia gubernamental.

Un total de 31% (50) de los empleados tenía un empleo regular y un 3% (5) un contrato de empleo probatorio en la empresa privada. Un 21% (35) de los empleados de la agencia gubernamental poseía un contrato de empleo de carrera. En relación a los supervisores, un 26% (43) poseía un contrato regular de empleo en la empresa privada y un 19% (31) tenía un contrato de carrera en la agencia gubernamental. En relación a la existencia de un sindicato en la organización, un total de 40% (66) indican que si existe un sindicato (agencia gubernamental) y un total de 60% (98) indican que no existe un sindicato en la empresa privada. En cuanto al tiempo que llevan trabajando para su actual organización, en la empresa privada un 27% (44) de los empleados indicó llevar de 0 a 10 años; 6% (10) de 11 a 20 años; 0% (0) de 21 a 30 años; 1% (1) 31 años o más. En la agencia gubernamental, un 13% (22) de los empleados indicó llevar de 0 a 10 años; 5% (8) de 11 a 20 años; 3% (5) de 21 a 30 años; 0% (0) 31 años o más. En relación a los supervisores del sector privado, un 18% (30) indicó llevar de 0 a 10 años; 7% (12) de 11 a 20 años; 1% (1) de 21 a 30 años; 0% (0) 31 años o más. En la agencia gubernamental, 4% (6) de los supervisores indicó llevar de 0 a 10 años; 10% (16) de 11 a 20 años; 5% (9) de 21 a 30 años; 0% (0) 31 años o más.

Pruebas de hipótesis

Para auscultar la relación directa de la Justicia Organizacional (JO) con el Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) en ambos sectores laborales, se llevaron a cabo varios análisis de regresión, utilizando una variable “*dummy*”. En ambos sectores laborales,

se utilizaron los resultados obtenidos de la escala de comportamiento organizacional ciudadano de los supervisores, los datos de la escala de justicia organizacional de los empleados y la variable dicótoma de sector laboral. El propósito fue probar empíricamente las Hipótesis 1 y 2, en los modelos que se presentan se utilizaron diferentes ecuaciones de regresión múltiple:

$$Y_s = \beta_0 + \beta_1 JO_e + \beta_2 SL(D) + e$$

Dónde: Y = comportamiento organizacional ciudadano; JO = justicia organizacional; SL = sector laboral.

Esta regresión tenía el propósito de analizar la relación entre el comportamiento organizacional ciudadano percibido de parte de los supervisores de su grupo de empleados como una función de la justicia organizacional percibida por los empleados en ambos sectores laborales, utilizando los resultados de las escalas completas. Luego se realizaron varios análisis de regresión lineal múltiple para auscultar cuál de las subescalas predecían mejor el comportamiento organizacional ciudadano, construyendo las ecuaciones con los componentes de cada variable que se presentan a continuación:

$$Y_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

Dónde: Y=comportamiento organizacional ciudadano o componentes; JD/PF = justicia distributiva / procedimientos formales; JI = justicia interaccional; SL = sector laboral.

Las siguientes son variantes de la segunda ecuación, según varía el componente de la variable dependiente.

$$\text{Altruismo}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Caballerosidad}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Concienciación}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Cortesía}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

$$\text{Virtud Civil}_s = \beta_0 + \beta_1 JD/PF_e + \beta_2 JI_e + \beta_3 SL(D) + e$$

En el sector laboral privado (H₁), el primer análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Organizacional (JO) percibida por parte de los empleados. La función obtenida fue: $COC = 3.164 - 0.041(JO) + 0.572(SL_1)$ con un valor de F (2,71) = 10.69 (p < 0.001) y (R²) de 23.1% (p < 0.001). En el sector privado, para una unidad de justicia organizacional y de sector laboral, el comportamiento organizacional ciudadano aumenta a 3.695. En el sector gubernamental, el comportamiento organizacional ciudadano disminuye a

3.123. El segundo análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) percibida por parte de los empleados en los dos sectores laborales. La función obtenida fue: $COC = 3.142 + 0.085(JDPF) - 0.102(JI) + 0.520(SL_1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector privado, el comportamiento organizacional ciudadano aumenta a 3.645. En el sector gubernamental, disminuye a 3.125.

El tercer análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Altruismo como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF), Justicia Interaccional (JI) y el sector laboral (SL). La función obtenida fue: $Altruismo = 2.717 + 0.144(JDPF) - 0.094(JI) + 1.430(SL_1)$ con un valor de $F(3,70) = 21.296$ ($p < 0.001$) y (R^2) de 45% ($p < 0.001$). En el sector privado, el altruismo aumenta a 4.197. En el sector gubernamental disminuye a 2.767. El cuarto análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Concienciación como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: $Concienciación = 5.911 - 0.071(JDPF) - 0.101(JI) - 2.684(SL_1)$ con $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector privado, la Concienciación es 3.055. En el sector gubernamental aumenta a 5.379.

Los resultados del quinto análisis de regresión que auscultó la percepción de la subescala de Cortesía como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: $Cortesía = 2.830 + 0.172(JDPF) - 0.231(JI) + 0.814(SL_1)$ un valor de $F(3,70) = 5.493$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector privado, la Cortesía aumenta a 3.585. En el sector gubernamental disminuye a 2.771. El sexto análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Caballerosidad como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: $Caballerosidad = 1.733 + 0.022(JDPF) - 0.024(JI) + 1.794(SL_1)$ con un valor de $F(3,70) = 18.564$, ($p < 0.001$) y determinación (R^2) de 44% ($p < 0.001$). En el sector privado, la Caballerosidad aumenta a 3.525. En el sector gubernamental disminuye a 1.731.

Por último, el séptimo análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Virtud Civil como una función de la Justicia Distributiva/ Procedimientos Formales (JDPF) y la

Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: Virtud Civil = $2.520 + 0.155(\text{JDPF}) - 0.058(\text{JI}) + 1.248(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector privado, la Virtud Civil aumenta a 3.865. En el sector gubernamental, disminuye a 2.617.

Para la corroboración de la H_2 , en el sector laboral gubernamental y utilizando la variable dicótoma con los valores 1= gobierno y 0 = privado, el primer análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Organizacional (JO) percibida por parte de los empleados en los dos sectores laborales. La función obtenida fue: $\text{COC} = 3.736 - 0.041(\text{JO}) - 0.572(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(2,71) = 10.69$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 23.1% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental, el comportamiento organizacional ciudadano es 3.123. En el sector privado, aumenta a 3.695. El segundo análisis de regresión auscultó la percepción del Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) por parte del supervisor de su grupo de empleados como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) percibida por parte de los empleados en los dos sectores laborales. La función obtenida fue: $\text{COC} = 3.662 + 0.085(\text{JDPF}) - 0.102(\text{JI}) - .520(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental, el comportamiento organizacional ciudadano es 3.125. En el sector privado, aumenta a 3.645.

El tercer análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Altruismo como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI). La función obtenida fue: $\text{Altruismo} = 4.147 + 0.144(\text{JDPF}) - 0.094(\text{JI}) - 1.430(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 21.296$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 48% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.767. En el sector privado, el altruismo aumenta a 4.197. El cuarto análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Concienciación como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: $\text{Concienciación} = 3.227 - 0.071(\text{JDPF}) - 0.101(\text{JI}) + 2.684(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental la Concienciación es 5.379. En el sector privado, la Concienciación disminuye a 3.055.

Los resultados del quinto análisis de regresión que auscultó la percepción de la subescala de Cortesía como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la

Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: Cortesía = $3.645 + 0.172(\text{JDPF}) - 0.231(\text{JI}) - 0.814(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 5.943$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental la Cortesía es 2.771. En el sector privado aumenta a 3.585. El sexto análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Caballerosidad como una función de la Justicia Distributiva/Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: Caballerosidad = $3.527 + 0.022(\text{JDPF}) - 0.024(\text{JI}) - 1.794(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 18.564$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 44% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental, la Caballerosidad es 1.731. En el sector privado, aumenta a 3.525.

Por último, el séptimo análisis de regresión auscultó la percepción de la subescala de Virtud Civil como una función de la Justicia Distributiva/ Procedimientos Formales (JDPF) y la Justicia Interaccional (JI) en ambos sectores laborales. La función obtenida fue: Virtud Civil = $3.768 + 0.155(\text{JDPF}) - 0.058(\text{JI}) - 1.248(\text{SL}_1)$ con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental, la Virtud Civil es 2.617. En el sector privado, aumenta a 3.865.

Como muestran los análisis presentados anteriormente sobre la muestra obtenida para este estudio, las H_1 & H_2 no son rechazadas, indicando que puede existir relación entre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano, tanto en la empresa privada como en el gobierno de Puerto Rico. Por su parte, la H_3 de esta investigación propone el comparar la diferencia existente en la relación entre las dos variables de estudio en los dos contextos organizacionales: empresa privada versus el gobierno de Puerto Rico. Los resultados obtenidos de las regresiones lineales de las H_1 y H_2 parecen indicar la diferencia en esta relación en ambos contextos laborales. Más específicamente, se demuestra que el comportamiento organizacional ciudadano parece ser mayor en la empresa privada (COC = 3.695) que en la agencia gubernamental (COC = 3.123).

Cuando se analizan los componentes de la variable justicia organizacional, se muestra que el comportamiento organizacional ciudadano también es mayor en el sector privado que en el sector gubernamental con 3.645 y 3.125 respectivamente. También, la constante en el sector laboral privado es de 3.142, mientras que en el sector gubernamental aumenta a 3.662. Por otro lado, al analizar las regresiones obtenidas de los componentes del comportamiento organizacional ciudadano, se exponen las diferencias existentes entre ambos sectores laborales.

El sector laboral privado (4.197) muestra un Altruismo mayor que la agencia gubernamental (2.767). Por su parte, la Concienciación muestra que en la empresa privada es de 3.055, mientras que en la agencia gubernamental aumenta a 5.379. Los resultados también muestran diferencias en la Cortesía, debido a que en la empresa privada aumenta a 3.585, mientras que en la agencia gubernamental disminuye a 2.771.

Bajo el análisis de la Caballerosidad se muestra un aumento de este comportamiento de 3.525 en la empresa privada y una disminución en la agencia gubernamental de 1.731. Por último, al analizar los datos sobre la variable de Virtud Civil, se comprueba la diferencia existente entre ambos sectores cuando la empresa privada muestra un aumento a 3.865 y la agencia gubernamental una disminución a 2.617. En definitiva, por los resultados obtenidos de la muestra estudiada anteriormente, se puede considerar que existe diferencia entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de la empresa privada y gobierno de Puerto Rico, por tanto, no se rechaza la hipótesis formulada al respecto (H_3).

Discusión de los resultados

Como muestran los análisis presentados anteriormente sobre la muestra obtenida para este estudio, las H_1 & H_2 no son rechazadas, indicando que puede existir relación entre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano, tanto en la empresa privada como en el gobierno de Puerto Rico. Por su parte, la H_3 de esta investigación mostró la diferencia existente en la relación entre las dos variables de estudio en los dos contextos organizacionales: empresa privada versus el gobierno de Puerto Rico. Los resultados obtenidos de las regresiones múltiples de las H_1 y H_2 indican la diferencia en esta relación en ambos contextos laborales.

Los resultados del presente estudio apoyan lo encontrado por Rosario et al. (2006, 2007) quienes exponen que existe una relación entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en Puerto Rico. De esta forma, la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados influye en las manifestaciones del comportamiento organizacional ciudadano (Goudarzvand, 2009; Hernández & Yáber, 2009; Koopmann, 2009; Jones, Fassina & Uggerslev, 2008; Horvath & Andrews, 2007; Rosario et al., 2007 & 2006; Messer & White, 2006; Allen & Rush, 1998; Chen, Hui, & Seago, 1998; Organ, 1999, 1993 & 1988, 1977; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Moorman, Niehoff & Organ, 1993). Como señala Organ (1977) al tratar a los empleados justamente, puede conllevar a un desempeño que apoye el

ambiente social y psicológico. En primer lugar, el/la empleado/a promueve conductas de ayuda en el lugar de trabajo. Segundo, el/la empleado/a demuestra conductas que reflejan consideración hacia los demás. Tercero, el/la empleado/a promueve la caballerosidad al tolerar las situaciones menos deseadas y sin quejarse por faltas menores. Cuarto, el/la empleado/a hace las cosas bien al seguir las reglas, reglamentos y procedimientos de la organización. Por último, el/la empleado/a participa de la vida de la organización apoyando los eventos auspiciados por la organización.

Cuando los empleados perciben que son tratados justamente con unos procedimientos y una distribución de los recursos adecuados, de acuerdo con las aportaciones que hacen a la organización, demuestran una tendencia mayor a manifestar comportamientos ciudadanos en la organización (Rosario et al., 2007). Esto es cónsono con la teoría de intercambio social (Blau, 1964) la cual sugiere que es probable que las personas demuestren desempeños que beneficien al empleado como a la organización, por medio de las relaciones positivas entre las partes. Por el contrario, al no percibir trato justo, es posible que demuestre una tendencia menor a exhibir ciudadanía organizacional. Los datos muestran que al considerar la variable de justicia organizacional como una variable única, cuando los empleados perciben injusticia tanto en la distribución de los recursos, en los procedimientos utilizados en la organización y en las relaciones interpersonales, tienden a disminuir el comportamiento organizacional ciudadano. Por tanto, este análisis apoya las subescalas propuesta por Rosario et al. (2007). No obstante, el comportamiento organizacional ciudadano resulta significativo y mayor en el sector privado que en el sector gubernamental.

Este hallazgo es indicativo de que la organización debe de promocionar todos los tipos de justicia al establecer la distinción entre cada componente. Esto es cónsono con lo presentado por Jones et al. (2008), quienes indican que las prácticas de mejorar la percepción de justicia, relativas a todo tipo de justicia, pueden promover más el comportamiento ciudadano y que los tipos específicos de conductas de ciudadanía pueden ser estimuladas mediante el suscitar un grado mayor de cualquiera de los tipos de justicia. En la medida en que los administradores desean centrarse en un solo tipo de justicia que está más a su control, se pueden beneficiar en demostrar la sensibilidad interpersonal y proporcionar explicaciones de los procedimientos y los resultados (Jones et al., 2008).

Cuando se analiza la variabilidad conjunta de los componentes de la justicia

organizacional, es decir, justicia distributiva/procedimientos formales y la justicia interaccional, se encontró que la justicia distributiva/procedimientos formales se correlacionó positivamente con el comportamiento organizacional ciudadano. Mientras que la justicia interaccional se correlacionó negativamente, en ambos sectores laborales. De manera general y se analizan los componentes conjuntamente, por un lado, los datos indican que los empleados perciben que su situación de trabajo particular es justa y perciben equidad en lo que reciben en comparación con lo que aportan a la organización. Se percibe equidad en los procedimientos a través de los cuales se establecen los resultados. Por otro lado, como la justicia interaccional percibida es negativa, los empleados perciben que no son tratados de manera justa en las relaciones interpersonales por parte de las personas que toman las decisiones en la organización y que no se les provee explicaciones adecuadas en cuanto a las decisiones que se toman en relación con todos los empleados. En otras palabras, mientras que la justicia distributiva/procedimientos formales provocan un aumento en el comportamiento organizacional ciudadano, la justicia interaccional puede provocar en los empleados una disminución de los comportamientos ciudadanos.

Como indica Messer et al. (2006) el grado en el cual los empleados realizan los comportamientos ciudadanos parecería depender de su valoración cognoscitiva de la justicia por el tratamiento general de la organización. Si los criterios de la justicia no se cumplen y la reducción del comportamiento organizacional en su puesto de trabajo o el abandonar la organización no son opciones viables, la opción de contribuciones individuales discrecionales son los medios de ajustar la relación entre la organización y el empleado. Generalmente, los empleados se están comparando y si perciben injusticia, ajustan su manera de actuar en la organización. Esta situación puede provocar una disminución significativa de comportamientos ciudadanos por parte del empleado.

Luego de analizar los resultados presentados, estas relaciones establecen unas implicaciones para la efectividad organizacional. Podsakoff et al. (1997) exponen que pudiera mejorar la productividad gerencial cuando los empleados que manifiestan comportamiento organizacional ciudadano dentro de la dimensión de virtud civil; el gerente pudiera recibir sugerencias valiosas para mejorar la efectividad de la unidad y los empleados que exhiben un comportamiento organizacional ciudadano dentro de la dimensión de cortesía pudieran evitar que el gerente caiga en patrones de manejo de crisis constante. Además, si existen muchas manifestaciones de altruismo entre los compañeros de trabajo, el gerente tendría más tiempo para

planificar; los empleados que exhiben un comportamiento organizacional ciudadano dentro de la dimensión de concienciación, le permite al gerente delegar más responsabilidades por no tener que supervisarlo cercanamente y permite al gerente pasar menos tiempo escuchando quejas menores, cuando los empleados exhiben un comportamiento organizacional ciudadano dentro de la dimensión de caballerosidad (Podsakoff et al., 1997).

Por último, las manifestaciones de comportamiento organizacional ciudadano reducen la necesidad de invertir recursos escasos disponibles en funciones puramente de mantenimiento, ya que mejora el espíritu de equipo, la moral y la cohesión del grupo. De igual forma, los empleados que manifiestan comportamiento organizacional ciudadano dentro de la dimensión de cortesía exhiben tener menos conflictos interpersonales (Podsakoff et al., 1997). Por tanto, si los supervisores no perciben que los empleados promueven los comportamientos de ciudadanía organizacional, la organización puede verse afectada por la falta de cohesión entre los diferentes grupos de trabajo, incluyendo al supervisor.

De manera individual, cada empleado aportará con sus habilidades, conocimientos y destrezas, pero también demostrará unos comportamientos ciudadanos que beneficiarán a la organización. Por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de la necesidad de lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo individual para conseguir el logro de las metas organizacionales, promoviendo el mejoramiento continuo individual. Es por esta razón, que la organización necesita establecer procedimientos uniformes para que cada empleado se sienta apoyado en sus gestiones diarias.

La organización tiene que fomentar un ambiente donde el empleado sienta que es escuchado sin ser percibido como desafiante o en contra de los objetivos organizacionales. Se debe proveer mecanismos y el ambiente donde el empleado exponga sus inquietudes aunque estén en contra de lo establecido por la organización. Además, se debe dar prioridad a acciones que demuestran y apoyen la justicia en el área de trabajo (Moorman et al., 1993), al discutir las implicaciones de las decisiones con los empleados, permitir que las preocupaciones del empleado sean escuchadas y tratar a los empleados con dignidad, los encargados promueven la ciudadanía del empleado para que enriquezca el potencial en su desempeño en un departamento o a través de toda la organización.

Negrón & Santana (1996), establecen la importancia de reflexionar sobre las relaciones, diferencias y límites entre partido y gobierno, es decir, entre política y administración pública

como fundamento para abordar el problema de politización excesiva en las instituciones públicas de Puerto Rico. En la empresa privada es necesario desarrollar e implantar procedimientos, relaciones, canales de comunicación efectivos basados en el principio de justicia hacia los empleados. Por tanto, el comprender como la justicia organizacional se relaciona con el comportamiento organizacional ciudadano ayuda a manejar adecuadamente las relaciones dentro de la organización sin importar el contexto organizacional al que pertenece.

Conclusión

Los resultados obtenidos con la muestra estudiada sugieren que la variable de justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de la empresa privada y el gobierno de Puerto Rico. Además, los componentes, justicia distributiva/procedimientos formales y justicia interaccional también parecen indicar que existe una relación con el comportamiento organizacional ciudadano y sus dimensiones. Como se planteó en la literatura de esta investigación, independientemente del contexto organizacional (privado o gubernamental) se ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato justo hacia los empleados. Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado – supervisor. Para que los empleados demuestren comportamientos ciudadanos, la organización debe distribuir y asignar los recursos y recompensas de manera justa, a través de todos los niveles. Además, las organizaciones deben establecer, comunicar e implantar las políticas organizacionales a través de un sistema amplio por toda la organización. Estas políticas se deben de diseñar con la participación de todos los que serán impactados por las mismas.

Por otro lado, la organización debe establecer mecanismos que fomenten las relaciones adecuadas en todos los niveles, tanto de empleado a empleado, así como de empleado a supervisor. También, es necesario establecer planes de capacitación y desarrollo para empleados y supervisores que ayuden a mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y un amplio conocimiento de las políticas de la organización para que sean manejadas adecuadamente. Como se ha establecido anteriormente, el Departamento de Recursos Humanos debe conocer claramente las estrategias de la organización y por ende, establecer su rol dentro de esa estrategia. Es importante la participación de Recursos Humanos y más aún, conocer y medir esa participación. Esta participación, basada en la justicia y la equidad es fundamental para lograr la efectividad organizacional. Por tanto, al fomentar un ambiente de trabajo justo, colaborará a un

mayor comportamiento organizacional ciudadano por parte del empleado hacia la organización.

Limitaciones

Una limitación de la presente investigación es que al revisar la literatura, se encontró que en Puerto Rico existe poca literatura dirigida a analizar la relación entre la justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano. Los hallazgos de la presente investigación se comparan con los realizados por Rosario et al. (2006, 2007). Otra limitación en esta investigación es la disponibilidad de organizaciones, públicas y privadas, que deseen participar en la misma y el acceso concedido a las instalaciones físicas. Cabe señalar que en Puerto Rico, principalmente en las agencias gubernamentales, el partidismo político puede afectar la relación entre el comportamiento organizacional ciudadano de parte de los/as supervisores/as hacia los/as empleados/as e impedir el acceso a las instalaciones. También, muchos patronos al conocer las variables de estudio, rechazaron participar de la investigación y por ende dar acceso a los empleados.

Además, hubo una limitación de tiempo al administrar los cuestionarios. Es decir, al momento de administrar los cuestionarios, algunos supervisores/as o los empleados/as no estaban disponibles para participar en la investigación. Otra limitación es la muestra obtenida en cada sector laboral. Aunque se obtuvo la muestra esperada, los análisis presentados indican que algunas variables no siguen una distribución normal. Consecuentemente, se recomienda una muestra mayor para que se aproxime más a la distribución de las características de la población.

Recomendaciones para investigaciones futuras

En primer lugar, se recomienda ampliar el número de organizaciones participantes, en diferentes industrias, con el propósito de aumentar el tamaño de la muestra presentada, ampliando el modelo presentado en diferentes sectores y sub-sectores de ambos contextos organizacionales. La ampliación a estos sectores mejoraría la generalización de los resultados obtenidos. Utilizar otro método de recolección de datos, tales como, a) internet, b) distribución por el correo interno organizacional y c) las contestaciones enviadas por correo regular.

En segundo lugar, una posible línea de investigación sería realizar la comparación de las corporaciones públicas con agencias tradicionales del gobierno cobijadas por la Ley Núm. 45, Ley de Relaciones del Trabajo para el Servicio Público de Puerto Rico del 25 de febrero de 1998, para ampliar el modelo desde una amplia perspectiva gubernamental. En tercer lugar, una investigación recomendada puede ser el realizar un pareo entre supervisor y empleado. Es decir,

que el supervisor conteste la escala de ciudadanía organizacional de su empleado inmediato y el empleado la escala de justicia organizacional, de manera individual. De esta manera, se puede obtener el grado de comportamiento organizacional ciudadano del individuo según la percepción del supervisor inmediato. Además, se obtiene una relación directa entre la percepción de justicia organizacional de ese individuo con el efecto en su ciudadanía organizacional.

En cuarto lugar, futuros trabajos deben de incluir y ampliar los datos sociodemográficos (existencia de un sindicato, tipo de contrato, ingresos, edad, género, otros) y poder compararlos con las variables de estudio. En quinto lugar, otra recomendación es analizar cómo la política – partidista impacta la relación entre las variables de estudio para conocer cómo el partidismo político puede moderar la relación existente entre la justicia organizacional con la ciudadanía organizacional. Por su parte, futuros trabajos deben de incluir otras variables en función de moderación (ejemplo: satisfacción laboral, compromiso organizacional, contrato psicológico) que según la literatura promuevan los comportamientos ciudadanos por parte de los empleados que tanto benefician a la organización.

Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 73, 199-207.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chen, X., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Cohen, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- De Cremer, D., & Blander, S. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology, 36*(2), 211-228.
- Goudarzvand, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration, 1*(2), 171-174.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399-432.
- Hernández, I. & Yáber, G. (2009). Variables socio-demográficas, actitudes laborales y percepción de justicia organizacional como predictora del comportamiento ciudadano organizacional. *XXXII Congreso Interamericano de Psicología*. Guatemala.
- Horvath, M. & Andrews, S. (2007). The role of fairness perceptions and accountability attributions in predicting reactions to organizational events. *The Journal of Psychology, 141*(2), 203-222.
- Jones, D., Fassina, N. & Uggerslev. (2008). Meta-analytic tests of justice & OCB: agent-system, agent-dominance, & shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 805-828.
- Karriker, J. H., & Williams, M. I. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behaviors: A mediated multifoci model, *Journal of Management, 35*, 112-135.
- Koopmann, R. (2009). The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A review of the literature. *Applied Psychology MS.1-9*.
- Messer, B., & White, F. (2006). Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology, 21*(1), 65-82.
- 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., Niehoff, B., & Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and

- procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Negrón, M. & Santana, L. (1996). La administración pública de Puerto Rico ante el siglo XXI. (1ra ed.). Escuela Graduada de Administración Pública – Universidad de Puerto Rico.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. Chapters 1 (pp. 1-14), 2 (pp. 15-26), & 5 (pp. 63-79).
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5–18.
- Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Rosario, E. & Rovira, L. (2007). Desarrollo y validación de la escala de justicia organizacional. *Ciencias de la conducta*, 1, 61-78.
- Rosario, E. & Rovira, L. (2006). Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2, 71-86.
- Santiago, V. (2013). *La relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de empresa privada y gobierno de Puerto Rico*. (Disertación doctoral no publicada). Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano, Cupey, Puerto Rico.
- Thompson, J. (2009). Diferencias entre administración privada y pública. 1. Recuperado de www.administracionenteoria.com.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.