

COMPARACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO EN EL CONTEXTO DE UNA EMPRESA PRIVADA Y UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL DE PUERTO RICO

COMPARISON OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF A PRIVATE COMPANY AND A GOVERNMENT AGENCY OF PUERTO RICO

Vanesa Santiago Ríos

Catedrática Asociada del Programa de Recursos Humanos,
Departamento de Administración de Empresas.

Universidad interamericana de Puerto Rico – Recinto de Bayamón, (Puerto Rico).

E-mail: vsantiagor@bayamon.inter.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4792-7319>

Recepción: 27/10/2020 **Aceptación:** 15/12/2020 **Publicación:** 24/05/2021

Citación sugerida:

Santiago, V. (2021). Comparación de la relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 91-109. <https://doi.org/10.17993/3comp.2021.100246.91-109>

RESUMEN

La literatura sobre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato de 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. El propósito de esta investigación fue examinar cómo se siente el empleado desde la perspectiva de cuán relevante es que sea tratado con justicia, cómo se traduce en comportamientos ciudadanos y la relación existente entre las variables en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. Los datos recopilados se analizaron utilizando (a) regresión lineal, (b) ANOVA, (c) prueba “t”, (d) prueba F. Los resultados indican que la justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano y que cada componente de las variables se relaciona entre sí. Finalmente, se discuten las diferencias existentes entre estas variables en ambos sectores.

PALABRAS CLAVE

Justicia Organizacional, Comportamiento Organizacional Ciudadano, Sector Privado, Sector Gubernamental, Supervisor, Empleado.

ABSTRACT

The literature on organizational justice and organizational citizenship behavior has consistently demonstrated the need to promote justice treatment to employees, regardless of the organizational context (private or government). This approach promotes benefits for both, the organization and employee – supervisor relationship. The purpose of this research was to examine how the employee feels from the perspective of how relevant is it to be treated with justice; how this translates into citizenship behavior; and the relationship between the variables in the context of a private company and a government agency of Puerto Rico. The collected data were analyzed using (a) linear regression, (b) ANOVA, (c) “t” test, (d) F test. The results indicate that organizational justice is related to organizational citizenship behavior and each component of the variables relate to each other. Finally, the investigator discussed the differences between these variables in both sectors.

KEYWORDS

Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Private Sector, Government Sector, Supervisor, Employee.

1. INTRODUCCIÓN

Varias investigaciones y artículos profesionales presentados por académicos y consultores (Karriker y Williams, 2009; Cropanzano y 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.

Partiendo de la teoría de intercambio social (Blau, 1964) el propósito de esta investigación fue el integrar las literaturas sobre la justicia y el comportamiento organizacional ciudadano. Basado en los estudios de Rosario y Rovira (2006, 2007); Colquitt (2001); Greenberg (1990); Organ (1988, 1989, 1993); Van Dyne y LePine (1998); y Moorman (1991) sobre la justicia organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano, los esfuerzos del presente estudio están dirigidos a evaluar la relación entre las variables 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 y actúa sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad. Es decir, guía, ampara y defiende a toda la comunidad. Por otro lado, la administración privada tiene objetivos de lucro y es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia. La literatura ha demostrado consistentemente la necesidad de fomentar un trato justo hacia los empleados, independientemente del

contexto organizacional. Este enfoque promueve beneficios, tanto para la organización como para la relación empleado – supervisor.

1.1. JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Según 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 (1963, 1965), sobre la teoría de la equidad, haciendo hincapié en la equidad percibida de los resultados, es decir, la equidad distributiva. Según Adams, 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 y Walter (1975) 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, la justicia interaccional 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 y 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.

1.2. 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 prosocial; 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 o falta de éstos. 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 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 y 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 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.

2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue un experimento de campo no experimental, transversal de tipo exploratoria. Se obtuvo una muestra mayor de 30 participantes por grupo. 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.

Para recolectar los datos relacionados a la variable justicia organizacional se utilizó el cuestionario elaborado por Rosario *et al.*, (2007) y administrado a los empleados. Para recopilar los datos relacionados a la percepción de comportamiento organizacional ciudadano por parte del supervisor de su grupo de empleados 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% y el análisis de la confiabilidad de las escalas con el Alfa Cronbach. Para comprobar la normalidad de los datos, 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. Además, 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.

3. RESULTADOS

Se obtuvo una muestra total de 164 con una distribución 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.

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, con 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.

Para auscultar cuál de las subescalas predecían mejor el comportamiento organizacional ciudadano se construyó la siguiente ecuación:

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

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: $COC = 3.164 - 0.041(JO) + 0.572(SL1)$ con un valor de $F(2,71) = 10.69$ ($p < 0.001$) y (R^2) 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 disminuye a 3.123.

Tabla 1. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC=f(JO, SL) +e*	Constante	3.164	12.191	0.000*	0.231
	JO	-0.041	-0.559	0.578	
	Sector Laboral	0.572	4.391	0.000*	

Nota: * significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En el segundo análisis de regresión la función obtenida fue: $COC = 3.142 + 0.085(JDPF) - 0.102(JI) + 0.520(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector privado aumenta a 3.645. En el sector gubernamental disminuye a 3.125.

Tabla 2. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC = f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.142	12.670	0.000*	0.308
	JDPF	0.085	1.638	0.106	
	JI	-0.102	-2.224	0.029**	
	Sector Laboral	0.520	4.135	0.000*	

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

Fuente: elaboración propia.

El tercer análisis la función obtenida fue: $Altruismo = 2.717 + 0.144(JDPF) - 0.094(JI) + 1.430(SL1)$ 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.

Tabla 3. Análisis de regresión para la subescala de Altruismo – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Altruismo= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	2.717	6.886	0.000*	0.447
	JDPF	0.144	1.753	0.084	
	JI	-0.094	-1.291	0.201	
	Sector Laboral	1.430	7.142	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El cuarto análisis de regresión la función obtenida fue: Concienciación = 5.911 - 0.071(JDPF) - 0.101(JI) - 2.684(SL1) con $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector privado es 3.055. En el sector gubernamental es 5.379.

Tabla 4. Análisis de regresión para la subescala de Concienciación – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Concienciación= f(J-DPF + JI + SL) +e*	Constante	5.911	11.254	0.000*	0.597
	JDPF	-0.071	-0.646	0.520	
	JI	-0.101	-1.041	0.301	
	Sector Laboral	-2.684	-10.073	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En los resultados del quinto análisis de regresión la función obtenida fue: Cortesía = 2.830 + 0.172(JDPF) - 0.231(JI) + 0.814(SL1) un valor de $F(3,70) = 5.493$, ($p < 0.001$) y (R2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector privado aumenta a 3.585. En el sector gubernamental disminuye a 2.771.

Tabla 5. Análisis de regresión para la subescala de Cortesía – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Cortesía= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	2.830	4.784	0.000*	0.203
	JDPF	0.172	1.399	0.166	
	JI	-0.231	-2.116	0.038***	
	Sector Laboral	0.814	2.712	0.008**	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$, ***significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

El sexto análisis la función obtenida fue: Caballerosidad = 1.733 + 0.022(JDPF) - 0.024(JI) + 1.794(SL1) 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 aumenta a 3.525. En el sector gubernamental disminuye a 1.731.

Tabla 6. Análisis de regresión para la subescala de Caballerosidad – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Caballerosidad= f(J-DPF + JI + SL) + e*	Constante	1.733	3.512	0.001*	0.443
	JDPF	0.022	0.212	0.833	
	JI	-0.024	-0.269	0.788	
	Sector Laboral	1.794	7.166	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, el séptimo análisis de regresión la función obtenida fue: Virtud Civil = 2.520 + 0.155(JDPF) - 0.058(JI) + 1.248(SL1) con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector privado a 3.865. En el sector gubernamental disminuye a 2.617.

Tabla 7. Análisis de regresión para la subescala de Virtud Civil – sector privado.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Virtud Civil= f(JDPF + JI + SL)+e*	Constante	2.520	9.035	0.000*	0.579
	JDPF	0.155	2.677	0.009**	
	JI	-0.058	-1.134	0.261	
	Sector Laboral	1.248	8.821	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, ** significativa a $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

Para la corroboración de la H2, 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: $COC = 3.736 - 0.041(JO) - 0.572(SL1)$ 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 es 3.123. En el sector privado aumenta a 3.695.

Tabla 8. Análisis de regresión para la escala de comportamiento organizacional ciudadano – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC=f(JO, SL) +e*	Constante	3.736	16.218	0.000*	0.231
	JO	-0.041	-0.559	0.559	
	Sector Laboral	-0.572	-4.391	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El segundo análisis de regresión la función obtenida fue: $COC = 3.662 + 0.085(JDPF) - 0.102(JI) - .520(SL1)$ con un valor de $F(3,70) = 10.409$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 31% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 3.125. En el sector privado, aumenta a 3.645.

Tabla 9. Análisis de regresión para la escala de COCT – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
COC = f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.662	16.528	0.000*	0.308
	JDPF	0.085	1.638	0.106	
	JI	-0.102	-2.224	0.029**	
	Sector Laboral	-0.520	-4.135	0.000*	

Nota: * significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

El tercer análisis de regresión la función obtenida fue: $Altruismo = 4.147 + 0.144(JDPF) - 0.094(JI) - 1.430(SL1)$ 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 aumenta a 4.197.

Tabla 10. Análisis de regresión para la subescala de Altruismo – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Altruismo= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	4.147	11.762	0.000*	0.48
	JDPF	0.144	1.753	0.084	
	JI	-0.094	-1.291	0.201	

	Sector Laboral	-1.430	-7.142	0.000*	
--	----------------	--------	--------	--------	--

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

El cuarto análisis la función obtenida fue: Concienciación = $3.227 - 0.071(\text{JDPF}) - 0.101(\text{JI}) + 2.684(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 34.605$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 60% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 5.379. En el sector privado disminuye a 3.055.

Tabla 11. Análisis de regresión para la subescala de Concienciación – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Concienciación= $f(\text{JDPF} + \text{JI} + \text{SL}) + e^*$	Constante	3.227	6.876	0.000*	0.597
	JDPF	-0.071	-0.646	0.520	
	JI	-0.101	-1.041	0.301	
	Sector Laboral	2.684	10.073	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En los resultados del quinto análisis de regresión la función obtenida fue: Cortesía = $3.645 + 0.172(\text{JDPF}) - 0.231(\text{JI}) - 0.814(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 5.943$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 20% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.771. En el sector privado aumenta a 3.585.

Tabla 12. Análisis de regresión para la subescala de Cortesía – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Cortesía= $f(\text{JDPF} + \text{JI} + \text{SL}) + e^*$	Constante	3.645	6.894	0.000*	0.203
	JDPF	0.172	1.399	0.166	
	JI	-0.231	-2.116	0.038***	
	Sector Laboral	-0.814	-2.712	0.008**	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$, ***significativa a $p < 0.05$.

Fuente: elaboración propia.

En el sexto análisis la función obtenida fue: Caballerosidad = $3.527 + 0.022(\text{JDPF}) - 0.024(\text{JI}) - 1.794(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 18.564$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 44% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 1.731. En el sector privado aumenta a 3.525.

Tabla 13. Análisis de regresión para la subescala de Caballerosidad – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Caballerosidad= f(J-DPF + JI + SL) +e*	Constante	3.527	8.001	0.001*	0.443
	JDPF	0.022	0.212	0.833	
	JI	-0.024	-0.269	0.788	
	Sector Laboral	-1.794	-7.166	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en el séptimo análisis de regresión la función obtenida fue: Virtud Civil = $3.768 + 0.155(\text{JDPF}) - 0.058(\text{JI}) - 1.248(\text{SL1})$ con un valor de $F(3,70) = 32.126$, ($p < 0.001$) y (R^2) de 58% ($p < 0.001$). En el sector gubernamental es 2.617. En el sector privado aumenta a 3.865.

Tabla 14. Análisis de regresión para la subescala de Virtud Civil – sector gubernamental.

ECUACIÓN	COEFICIENTES	B	t	SIGNIFICANCIA	R2*
Virtud Civil= f(JDPF + JI + SL) +e*	Constante	3.768	15.122	0.000*	0.579
	JDPF	0.155	2.677	0.009**	
	JI	-0.058	-1.134	0.261	
	Sector Laboral	-1.248	-8.821	0.000*	

Nota: *significativa a $p < 0.001$, **significativa a $p < 0.01$.

Fuente: elaboración propia.

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 (H3).

4. CONCLUSIONES

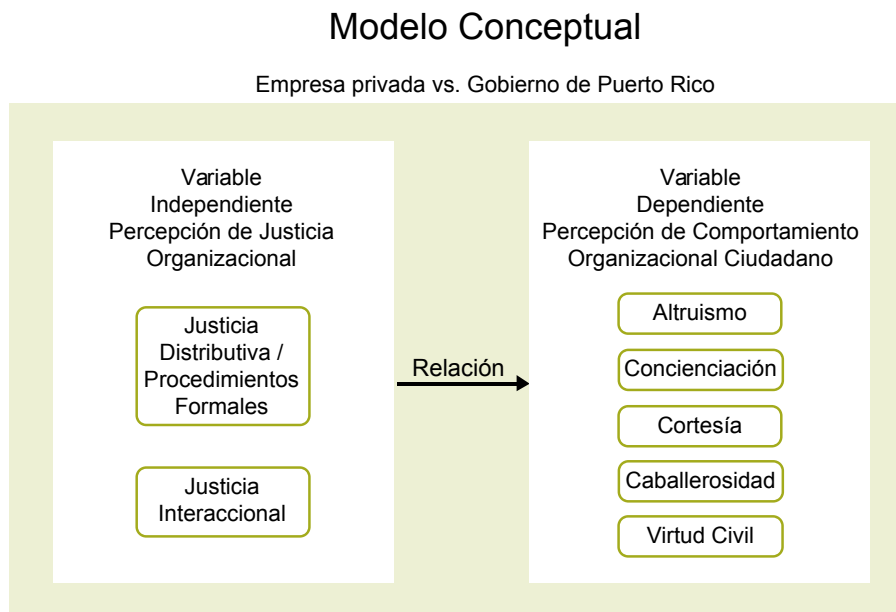
Los resultados obtenidos sugieren que la variable de justicia organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada vs una agencia gubernamental de Puerto Rico. Además, los componentes, justicia distributiva/procedimientos

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.

ANEXOS

Figura 1. Diagrama sobre justicia organizacional y comportamiento organizacional ciudadano.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Barling, J., y Phillips, M.** (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 73, 199-207. <https://doi.org/10.1080/00223980.1993.9914904>
- Blau, P. M.** (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.

- Cohen, Y., y Spector, P.** (2001). The role of justice in organizations: a meta- analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J.** (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S.** (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Greenberg, J.** (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Karriker, J. H., y Williams, M. L.** (2009). Organizational justice and organizational citizenship behaviors: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35, 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Koopmann, R.** (2009). *The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A review of the literature*. Applied Psychology MS.1. <http://rkoopmann.com/papers/poj-ocb.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. Capítulos 1 (pp. 1-14), 2 (pp. 15-26), y 5 (pp. 63-79).
- Organ, D. W., y Konovsky, M. A.** (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>

- Organ, D. W., y Moorman, R. H.** (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5–18. <https://doi.org/10.1007/BF01048730>
- Rosario, E., y Rovira, L.** (2007). Desarrollo y validación de la escala de justicia organizacional. *Ciencias de la conducta*, 1, 61-78. https://www.academia.edu/28895057/Desarrollo_y_validaci%C3%B3n_de_la_Escala_de_Justicia_Organizacional
- Rosario, E., y 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. <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245622004.pdf>
- Thompson, J.** (2009, 12 de agosto). *Diferencias entre administración privada y pública*. http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/diferencias-entre-administracion_12.html
- Thibaut, J. W., y Walker, L.** (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Van Dyne, L., y LePine, J. A.** (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119. <https://www.jstor.org/stable/256902?seq=1>