



# La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional: revisión de literatura

María del Consuelo González Domínguez,<sup>1</sup> José Roberto González Hernández<sup>2</sup>

## Resumen

El presente artículo es una breve revisión de literatura científica sobre dos variables de estudio que son parte de un proyecto de investigación en proceso que pretende relacionar el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y la percepción de Justicia Organizacional en las instituciones de educación superior de Fresnillo, Zacatecas. El Comportamiento Cívico Organizacional se relaciona con actitudes y acciones de apoyo voluntario entre compañeros y hacia la organización, es la cooperación que existe entre los miembros de una organización tanto en el ámbito laboral como emocional estableciendo un vínculo de compañerismo, cooperación, aceptación y pertenencia cumpliendo objetivos sin la necesidad de una orden establecida sino para la contribución de la mejora en los procesos y sin la espera de un reconocimiento económico sino social. La Justicia Organizacional, en cambio, refleja principalmente la percepción por parte de los miembros de las organizaciones de la equidad de los procesos que involucran las recompensas por la acción de los empleados, implica la comparación entre lo que un empleado aporta y obtiene con lo que otros aportan y obtienen, esta percepción de justicia cobra especial relevancia en el ámbito de las relaciones laborales. Se revisan variables determinantes o consecuentes de ambas variables arriba mencionadas como satisfacción laboral o compromiso laboral, entre otras. En el estudio en proceso se vincula la Justicia Organizacional con el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de quienes trabajan en las instituciones educativas a observar. Tanto el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional como la Justicia Organizacional son fenómenos multidimensionales en favor de la productividad, de la búsqueda del beneficio mutuo, la estabilidad y la buena relación entre las organizaciones y los trabajadores, creando una imagen positiva y promoviendo el clima ético y la participación de los empleados.

**Palabras clave:** Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, Justicia Organizacional, Educación Superior.

---

<sup>1</sup> Universidad Politécnica de Zacatecas, Fresnillo Zacatecas, México, Doroteo Arango 106 Col. Fco. Villa. Correo-e: <chelo\_coyem@hotmail.com>.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Zacatecas, Unidad Académica de Contaduría y Administración, Zacatecas, Zacatecas, México, Comercio y Administración s/n. Correo-e: <jrmahoma2@gmail.com>.



## Introducción

En la actualidad, las condiciones de competitividad en el mundo requieren de personal que cuente con conocimientos y habilidades técnicas y humanas que le permitan desarrollar producción óptima y de calidad sea de un bien o de un servicio; se requiere de personal comprometido con las organizaciones que no precisen de apremios para realizar su trabajo, sino que realicen cada una de sus actividades por el compromiso que adquieren con aquellas. El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional refleja la existencia de un bienestar psicológico y social dentro del ambiente laboral que redundan en un crecimiento positivo de las organizaciones. De igual manera, la Justicia Organizacional manifiesta la evaluación sobre la equidad e implica la comparación entre lo que un trabajador aporta y obtiene con lo que otros aportan y obtienen. La Justicia Organizacional cobra especial relevancia en el ámbito de las relaciones laborales (Peña y Durán, 2016) pues es un camino para la estabilidad laboral de los trabajadores y la productividad de las organizaciones. La justicia surge de la necesidad de la equidad deseada por los trabajadores de cualquier ámbito.

El presente trabajo muestra parte de la revisión de literatura base para el proyecto de investigación sobre la relación entre la Justicia Organizacional (JO en adelante) y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO en adelante) del personal administrativo, docente y de apoyo de Instituciones de Educación Superior del municipio de Fresnillo, Zacatecas. Delimita principalmente los conceptos de ambas variables haciendo una cronología de los términos, revisando sus componentes y las variables con las que se les ha relacionado. El universo del estudio es el personal de estas Instituciones de Educación Superior ya que en tiempos recientes han experimentado distintos cambios organizacionales que generan complicaciones diversas y condiciones laborales y de convivencia no propicias para su adecuado funcionamiento y cumplimiento de objetivos. Entre los problemas que estos cambios han generado pueden destacarse los ocurridos en las áreas académica, de infraestructura y laboral; asimismo, se registran alta rotación de personal y variaciones importantes en la matrícula. En cuanto al personal que labora en ellas, es perceptible el hecho de que no se genera apoyo mutuo y existe una actitud de desánimo en relación a las actividades generadas dentro de las instituciones. Por otro lado, la fuga de capital humano es un reflejo de la imposibilidad de hacer carrera profesional dentro de ellas dado que gran parte de los trabajadores abandona la institución en búsqueda de una mejor oportunidad laboral. De esta forma, cada trabajador se limita a realizar las actividades propias de su cargo sin crear o fomentar claramente la cooperación, la solidaridad, la creatividad y la innovación individual que pudiera fortalecer a las instituciones. Por ello el proyecto pretende conocer si existe una relación específica entre las percepciones que tienen los trabajadores de la JO en sus instituciones y la incidencia del tipo de conductas cooperativas que abarca el CCO, pues se



asume la hipótesis de trabajo que una percepción alta de JO entre el personal de una organización es determinante para dar pie a los comportamientos relacionados con CCO. El estudio puede dar indicios de acciones organizacionales que impulsen una mejor JO y probablemente incidir en mejorar los comportamientos cívicos organizacionales.

## **Metodología**

La presente revisión de bibliografía se realizó mediante búsqueda de publicaciones científicas periódicas y en algunos casos tesis de grado en sus versiones digitales. Para esta primera fase se consultaron principalmente las bases de datos de EBSCO, Academic Search, ERIC, Google académico, Scielo y Redalyc. Las palabras clave utilizadas en inglés fueron Organizational Citizenship Behavior, prosocial behavior, contextual performance, extra role behavior, Dennis Organ, Organizational justice, organizational fairness, distributive justice, procedural justice, interactional justice, interpersonal justice, informational justice, y sus combinaciones con higher education, university, teachers y academic, además de sus traducciones al español para las bases latinoamericanas. Este trabajo sólo expone las revisiones iniciales ya que se encuentra gran cantidad de trabajos relativos a ambas variables.

## **Revisión de Literatura**

### **Antecedentes**

Desde sus orígenes, los estudios administrativos le han otorgado importancia al estudio de las impresiones y comportamientos positivos de los trabajadores en las organizaciones ya que se les atribuyen consecuencias en la productividad y en las actitudes y conductas cooperativas al interior de las mismas; los estudios de Chester Barnard o de Max Weber (1938 y 1940, respectivamente, citados en Organ, 2018) son buenas muestras de ello.

De acuerdo con Organ (2018), Katz y Kahn establecen que un sistema abierto debe tener la capacidad de atraer y mantener a las personas para la realización de las tareas formales y sobre todo alentar las conductas espontáneas que pueden contribuir de manera efectiva a las metas formales. Asimismo, Roethlisberger y Dickson se centran en las actitudes o sentimientos laborales estableciendo la importancia de las relaciones humanas en el trabajo lo que derivó posteriormente en la idea de que la satisfacción genera productividad (Organ, 2018). Por su parte, Lawler y Porter determinaron que la satisfacción laboral del trabajador es producto de elementos extrínsecos al trabajo mismo como son la paga y la estructura organizacional y también de elementos intrínsecos como son las sensaciones positivas por el esfuerzo realizado, las relaciones y recompensas sociales provenientes de las organizaciones informales, etcétera.



Sus estudios mostraban que la satisfacción no está relacionada con la productividad si los elementos extrínsecos o intrínsecos (v.g. paga, prestaciones) no estaban vinculados con resultados del trabajo (Organ, 2018).

### **Comportamiento de Ciudadanía Organizacional**

Los estudios anteriores establecieron los cimientos para generar y delimitar el concepto de CCO. El CCO es un concepto joven que surge en la década de los ochenta; refleja la importancia de la cooperación de los integrantes de una organización relacionados psicológica y socialmente. Fue Organ (1988) quien estableció los primeros parámetros de este tipo de comportamiento con el fin de identificarlos lo mejor posible y estudiarlos con detenimiento. Organ expresó que los CCO se referían a actos que apoyan el amplio ambiente social y psicológico en el que las tareas se llevan a cabo en las organizaciones. Estas acciones son consideradas habitualmente más discrecionales y mucho menos susceptibles de ser premiadas o castigadas que las actividades fundadas en el puesto o en el rol formal de las personas en una organización. Es decir, los CCO son comportamientos que van más allá de las exigencias naturales de los puestos y que se realizan de forma discrecional tales como ayudar a otros, asumir responsabilidades adicionales, trabajar tiempo extra de forma voluntaria o defender a la organización y a sus miembros de amenazas. A los CCO se les asemeja con el comportamiento prosocial, solidario y hasta altruista, aunque existen diversos estudios que hacen dudar de la naturaleza positiva de ellos tanto de sus motivaciones como de sus efectos (Bolino, Klotz, Turnley, y Harvey, 2013). En suma, el CCO se definiría como el comportamiento individual en las organizaciones que tiene tres características 1) es discrecional, 2) no está directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas y 3) al agregarse a comportamientos similares promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, Podsakoff, y MacKenzie, 2006: 9).

El CCO expresa múltiples conductas y actitudes como el apoyo entre compañeros de trabajo con la finalidad resolver dificultades y/o mantener una actitud positiva cuando no se logran los resultados; o cuando se protege a la organización adoptando y defendiendo sus objetivos; cuando el trabajador promueve la aceptación de reglas, normas y procedimientos o mantiene interés por la vida de la organización, además de la participación en los procesos de su trabajo haciendo uso de la creatividad e innovación (Edú, Moriano, Molero, y Topa, 2012).

Existen distintos posicionamientos al respecto de si CCO es un constructo multidimensional o unidimensional, es decir si las conductas que los expresan pueden ser diferenciadas por tipos o dimensiones o si deberían ser considerados como una sola variable conjunta (Klotz, Bolino, Song, y Stornelli, 2018). La tendencia actual de los estudios sobre CCO es considerarlos como un constructo multidimensional debido



principalmente a la diferente naturaleza de algunas conductas incluidas en él y a que cada dimensión o subgrupo de comportamientos muestran relación con diferentes variables antecedentes y consecuentes.

En una revisión de literatura realizada por Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) se concluyó que existían a esa fecha al menos 30 distintas clasificaciones de dimensiones de CCO. No obstante, aunque las divisiones intra variable son diversas, según LePine, Erez y Johnson (2002), la mayoría de las propuestas de desagregación de CCO se traslapan y no aportan gran diferencia respecto de la división propuesta ya por Organ en 1998 que incluía las siguientes cinco dimensiones: Altruismo (Altruism), Diligencia (Conscientiousness), Deportividad (Sportsmanship), Cortesía (Courtesy) y Virtud Cívica (Civic virtue). En cambio, en su exhaustiva revisión de los distintos constructos de CCO, Podzakoff et al. (2000) consideran que existen siete “tipos” diferenciables de CCO y que han sido operacionalizados de forma distinguible. Estos tipos son:

1) Comportamiento de apoyo (Helping Behavior). Implica el apoyo o ayuda voluntaria a otros en la solución o prevención de problemas relacionados con el trabajo.

2) Deportividad (Sportsmanship). Incluye actitudes y comportamientos como tolerancia a los inconvenientes derivados del trabajo y mantener una actitud positiva ante eventos adversos.

3) Lealtad organizacional (Organizational loyalty). Muestra acciones de lealtad a la organización, respaldando y defendiendo los objetivos y elementos organizacionales de amenazas internas y externas.

4) Cumplimiento (Organizational compliance). Captura la aceptación y adherencia escrupulosa a las regulaciones y procedimientos de la organización realizada sin necesidad de observación o supervisión.

5) Iniciativa (Individual initiative). Involucrarse de forma voluntaria en actividades organizacionales a un nivel mucho más allá del mínimamente requerido o generalmente esperado.

6) Virtud Cívica (Civic virtue). Manifiesta el compromiso del trabajador con la organización como un todo, promoviendo sus intereses, participando activa y positivamente en su gestión a pesar de los costos personales que esto pueda conllevar.

7) Autodesarrollo (Self development). Contiene comportamientos voluntarios de los empleados para mejorar su posición y desempeño personal tales como capacitarse para perfeccionar sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Otros estudios sobre CCO profundizan sobre la naturaleza y sentido de los comportamientos arriba clasificados y a partir de una propuesta de Williams y Anderson (1991 citados en LePine et al., 2002) las dimensiones se han catalogado a su vez en dos grandes grupos de acuerdo al destinatario o beneficiario de ellas. Estos autores propusieron diferenciar entre CCO cuyo destino o dirección es apoyar a individuos o compañeros de trabajo (agrupación generalmente denominada CCOI) y los dirigidos a apoyar o proteger a la organización donde se labora (denominados CCOO). Los primeros incluirían por ejemplo Apoyo,



Cortesía, Altruismo, Autodesarrollo y los segundos Deportividad, Lealtad, Cumplimiento, Iniciativa, Virtud cívica y Diligencia.

Otra catalogación dual existente en la literatura es la propuesta por Van Dyne, Cummings, y Parks (1995 citados en Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynez, y Spoelma, 2013) la cual distingue entre conductas orientadas hacia la afiliación, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales (CCOA) y aquellas caracterizadas por ser desafiantes del *statu quo* de la organización en favor de cambios positivos (CCOD). A la primera categoría pertenecerían las clasificadas arriba como CCOI en tanto que la segunda categoría incluiría nuevas dimensiones como la Voz que incluye comportamientos de crítica abierta hacia la organización, pero con ánimos constructivos.

En corto tiempo se han realizado estudios sobre los antecedentes de este tipo de comportamiento basados en la actitud, la satisfacción en el trabajo, la justicia organizacional, el compromiso organizacional y el apoyo percibido por el supervisor entre muchos otros (Podsakoff et al., 2013). El CCO se ha ligado positivamente con el liderazgo pues cuando existe un clima adecuado entre el líder y los empleados y se logran las metas y objetivos se incentivan acciones discrecionales y voluntarias dirigidas al beneficio de la organización (Edú et al., 2012). También se han estudiado muchas variables consecuentes de CCO, algunas referidas a sus efectos a nivel individual y otras a nivel unidad organizacional. Podsakoff et al. (2013) muestran una relación de mas de 30 variables consecuentes de CCO que se han investigado con resultados disímolos, es decir no existe suficiente evidencia de la relación positiva entre CCO y esas variables. Entre las variables consecuentes estudiadas destacan la productividad, ventas, mejora de la calidad, innovación, tiempo de respuesta, etcétera.

Existen diversos instrumentos con los que se intenta capturar a partir de la perspectiva del trabajador de distintos niveles la incidencia de CCO en sus organizaciones, algunos observándolo como una variable latente (unidimensional) y otros como multidimensional, otros añadiendo las dualidades CCOI-CCOO o CCOA-CCOD arriba descritos, pero la operacionalización más utilizada es la lograda por Podsakoff, MacKenzie y sus colegas basada en conceptos cercanos a los originales de Organ (LePine et al., 2002).

En lo referente a estudios de CCO realizados en instituciones de educación también son variados. Para este trabajo se revisó a Dávila de León y Finkelstein (2016) quienes, al estudiar a profesores de educación básica privada en España, encontraron que existía una asociación entre CCO y el Bienestar psicológico y subjetivo de los educadores, y que la motivación por la que se pone en práctica este tipo de conductas tiene un papel explicativo independientemente de que éstas se asuman como parte o no del puesto de trabajo.



## Justicia Organizacional

La Justicia Organizacional (JO) trata de las percepciones de equidad que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En otras palabras, como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización (Omar, 2006 citado en Patlán, Flores, Martínez, y Hernández, 2014). La JO es un constructo generado a partir de la teoría de la equidad de Adams (1963 citado en Batool, 2013; Peña y Durán, 2016), la cual expresa que las personas desarrollan un conflicto cognitivo cuando las cosas no ocurren como se esperaban, esto es aplicable a las situaciones organizacionales cuando el personal no recibe adecuadas recompensas por su trabajo en relación con lo recibido por otras personas bajo las mismas circunstancias. El personal evalúa de forma continua sus “inputs” o esfuerzos de trabajo con los “outputs” o recompensas obtenidas por aquellos siempre considerando una referencia que habitualmente es la relación esfuerzo-recompensa de otros. De esta forma, “Cuando el trabajador percibe una relación equitativa entre los recursos/resultados recibidos, entonces existe equidad en la organización. Si surge alguna desigualdad como resultado de un exceso de compensación o insuficiente compensación, se genera un estado de tensión y sufrimiento en forma de ira y/o resentimiento (cuando es subcompensado), así como sentimientos de culpa (cuando es compensado en exceso)” (Patlán et al., 2014: 99-100). Las sensaciones de conformidad, desacuerdo o culpa en el personal de una organización son relevantes para la generación de otras actitudes y comportamientos en el trabajo como es el caso del CCO.

En la literatura se encontró poco disenso en la clasificación de las dimensiones de la JO pues se encuentran por lo general cuatro dimensiones del constructo: Distributiva, de Procedimientos, Interaccional e Informativa (Mohammad, Habib, y Bin Alias, 2010; Gupta y Singh, 2013; Batool, 2013). La JO Distributiva se refiere a las percepciones de equidad sobre el contenido y distribución de los resultados obtenidos o recompensas, es decir sobre si los salarios, promociones, reconocimientos, entre otros, son justos en monto y reparto en relación a otros obtenidos por esfuerzos equivalentes propios o de otros dentro y fuera de la organización. La JO de Procedimientos trata de la percepción del personal sobre si los procesos y métodos de evaluación y asignación de los resultados o recompensas han sido justos (Vaamonde y Salessi, 2014). Según Muchinsky (2000 citado en Mohammad, et al., 2010: 16) una decisión sobre resultados/recompensas es considerada justa si es consistente sobre todo el personal y a través del tiempo, sin sesgo, si está soportada en información precisa y confiable y si es susceptible de ser modificada al considerarse errónea. En cambio, la JO Interaccional se refiere más a la percepción del empleado sobre la manera justa/injusta en que la administración (o un evaluador en específico) trata al personal afectado por los procedimientos y evaluaciones hechos para asignar los resultados (Vaamonde y Salessi, 2014). Es una dimensión que enfatiza la sensación personal sobre el trato recibido mientras se evalúa el desempeño



enfazando el nivel de comunicación y otros aspectos de la interacción social. Algunos autores han dividido esta dimensión en dos partes: una que enfatiza el trato personal (y que conserva el título de interaccional) y otra que enfatiza el aspecto Informacional, es decir, la percepción de la veracidad de la información utilizada para distribuir y asignar los resultados o recompensas y la manera en que se justifican las decisiones al respecto (Colquitt, 2001 citado en Gupta y Singh, 2013).

Las investigaciones han mostrado recurrentemente que el comportamiento individual en el trabajo es afectado por la percepción de justicia, por ello a la JO se le ha ligado como antecedente de comportamientos relacionados con el desempeño laboral (Peña y Durán, 2016), el compromiso organizacional (Batool, 2013), el clima y la satisfacción laboral (Tansky, 1993; Patlán, Martínez, y Hernández, 2012) y CCO entre muchos otros, así como también con conductas negativas cuando la percepción de injusticia es alta (Skarlicki y Latham, 1996). Como antecedente de la JO, se plantea principalmente que las normas y valores de la cultura local influyen fuertemente en las percepciones de justicia en el trabajo por lo que la atención a los entornos culturales es recomendada al hacer estudios de esta variable en especial al operacionalizarla (Brockner et al. 2001 y Greenberg 1993 citados en Gupta y Singh, 2013).

Para medir la JO se han desarrollado múltiples escalas e instrumentos, los cuales, en su mayoría, consideran como factores distintos tres de las dimensiones arriba revisadas (distributiva, procedimental e interaccional). La escala de Colquitt, publicada en 2001, incluye las cuatro dimensiones entre ellas la informacional. La utilización de reactivos con respuesta en escala de Likert es el frecuente denominador en el común de los instrumentos (Patlán et al., 2014).

### **Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y su relación con la Justicia Organizacional**

La relación entre CCO y JO ha sido largamente tratada en las investigaciones sobre comportamiento humano en el trabajo, principalmente en países anglosajones. Las investigaciones se centran en evaluar la influencia de la JO en la decisión de los trabajadores sobre si practicar o no CCO.

Los estudios revisados establecen en su mayoría relaciones positivas entre las dos variables, tanto en sus constructos generales como en las relaciones entre distintos componentes de ambos. Por ejemplo Tansky (1993) encuentra relación entre las percepciones globales de JO y Altruismo (Altruism) y Diligencia (Conscientiousness) de CCO; en tanto que Muhammad, Amir, Qin y Nadir (2018) observaron en otro contexto que existe relación positiva de Altruismo y Cortesía de CCO con justicia Procedimental e Interaccional pero negativa con justicia Distributiva. Skarlicki y Latham (1996) determinan que la percepción de JO tiene mayor impacto en los CCOO que en los CCOI, es decir, que si un trabajador considera que es tratado consistentemente con justicia en la valoración de su trabajo, existe mayor





probabilidad que muestre comportamientos de apoyo a la organización más que a las personas que la integran. En un contexto distinto, como el asiático, Mohammad, et al. (2010) apoyan la versión de que tanto la JO procedimental como interaccional contribuyen significativamente a explicar la varianza entre CCOI y CCOO especialmente la JO procedimental. En sus estudios, la justicia distributiva no tuvo efectos sobre ninguna de las dos dimensiones de CCO, aun así concluyen que en general la JO es un buen antecedente o predictor de CCO.

En cuanto a estudios realizados dentro de instituciones de educación superior que relacionen CCO y JO, se encontraron dos en el contexto malasio. El estudio de Mohammad et al. (2010) concluye que la percepción de justicia organizacional es importante entre los trabajadores administrativos universitarios pues permitiría impulsar comportamientos extra rol que mejorarían su desempeño además de enfatizar que este tipo de comportamientos discrecionales y prosociales deberían de ser monitoreados y recompensados. La investigación de Awang y Rashid (2015), que observa solo al personal académico, también encuentra relación positiva entre CCO y JO y concluye que cuando la percepción de JO en cada una de sus tres dimensiones crece (Distributiva, Procedimental e Interaccional) también lo hace la propensión a mostrar CCO. Destacan la idea de que los puestos de liderazgo que realizan acciones de evaluación de desempeño los ejercen académicos con experiencia y por ello conocen bien lo que es valioso para un profesor por lo que el trato justo (justicia interaccional) es una dimensión que tiene mayor impacto en generar o conservar los CCO entre el profesorado.

## Conclusión

La presente revisión de literatura permite dar continuidad al proyecto de investigación sobre la relación que existe entre CCO y JO teniendo como unidad de observación al personal administrativo, docente y de apoyo de universidades del municipio de Fresnillo, Zacatecas. Se establecieron los conceptos básicos de ambas variables de trabajo y sus dimensionamientos que permiten su operacionalización y la construcción de instrumentos de medición. Asimismo, se destaca que en la literatura la relación positiva entre estas variables está bien establecida considerando a la JO como antecedente de CCO. Es de notar también que existen escasos estudios que relacionen ambas variables en Latinoamérica, en particular en Instituciones de Educación superior en México, lo que da pertinencia a la investigación a realizar.



## Referencias

- Awang, R., & Rashid, W. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 674-678.
- Batool, S. (2013). Developing Organizational Commitment and Organizational Justice to Amplify Organizational Citizenship Behavior in Banking Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 646-655.
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*(34), 542-559.
- Dávila de León, M. C., & Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35-48.
- Edú, S., Moriano, J., Molero, F., & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship Behaviors. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Gupta, V., & Singh, S. (2013). An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.
- Klotz, A., Bolino, M., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 629-647. doi:10.1002/job.2259
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi:DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Mohammad, J., Habib, F., & Bin Alias, M. (2010). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(1), 13-32.
- Muhammad, F., Amir, I., Qin, S., & Nadir, A. (2018). How to save the saviors? Relationship between organizational justice and citizenship behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(1), 45-58.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. (2018). The Roots of Organizational Citizenship Behavior. En P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (págs. 27-47). New York: Oxford University Press.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California.: SAGE Publications.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(2), 97-120.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Peña, M., & Durán, N. M. (enero-junio de 2016). Justicia Organizacional, Desempeño Laboral y Discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*(7), 201-222.



- Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynez, T., & Spoelma, T. (2013). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*(35), S87–S119. doi:10.1002/job.1911
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Skarlicki, D., & Latham, G. (1996). Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Tansky, J. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior : What Is the Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Vaamonde, J., & Salessi, S. (2014). Justicia Organizacional : Un análisis de sus implicancias Teóricas y de su exploración empírica en el ámbito organizacional argentino. En C. Eder, L. Bulacio, & M. Migliaro, *Ciencia y Tecnología:Divulgación de la producción científica y tecnológica de la UNR* (págs. 743-746). Rosario Argentina: UNR.