

ARTÍCULO

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO O
SÍNDROME DEL BUEN SOLDADO

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OR THE GOOD SOLDIER SYNDROME



CPA. Laura Vera Salas, Mgs.

Pontificia Universidad Católica del Perú
– PUCP Doctorado en Administración
Estratégica de Empresas – DBA Latam III –
Estudios en curso

Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas – ESPOL, Maestría en Tributación
con especialización en
Impuestos Internos – 2005

Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil – Facultad de Economía,
Administración, Contaduría Pública y
Gestión Empresarial, Contador Público
Autorizado – 1996

E-mail: laura_vera@hotmail.com



Lcda. Paola Cecilia Gálvez Izquieta, Mgs.

Licenciada en Turismo, graduada en Escuela
Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil,
Ecuador.

Master Universitario Internacional
en Turismo y Hostelería, Universidad
Politécnica de Valencia, España.

Profesora a tiempo completo, en la Carrera
de Administración de Empresas Turísticas y
Hoteleras, UCSG.

Responsable en diferentes cargos en el sector
público MAE, MINTUR, MIDUVI.
Asesora y consultora de turismo.

Docente en la carrera de Turismo en Ecotec
y Espol.

E-mail: paola.galvez@cu.ucsg.edu.ec

Recepción: 23/09/2016

Aceptación: 12/10/2016

Publicación: 08/11/2016

Resumen

Los estudiosos del rendimiento organizacional desarrollaron el concepto de Comportamiento Organizacional Ciudadano para explicar los mejores resultados de algunas empresas, en función de aquellas personas que van más allá del deber en la ejecución de sus trabajos, produciendo beneficios para todos los miembros y para la organización en general. Desde que una persona entra a trabajar en una empresa se forma una idea de lo que en ese entorno es considerado como un buen trabajo y del límite de sus obligaciones.

El fenómeno conocido como Comportamiento Organizacional Ciudadano es considerado un importante aspecto del comportamiento humano y se produce cuando los individuos ayudan a otros en el trabajo sin obtener por ello una recompensa. Organ (1988) caracterizó estas conductas como el “síndrome del buen soldado” entre cuyos rasgos principales constan virtudes como altruismo, cortesía y participación activa. Estos comportamientos son el resultado de un modelo de relaciones que se gesta entre la identidad social y el contexto laboral y son beneficiosos para todos ya que contribuyen a un mejor desempeño de la organización.

Palabras clave: comportamiento organizacional, comportamiento organizacional ciudadano, satisfacción laboral, liderazgo.

Abstract

Scholars of organizational performance developed the concept of Organizational Citizenship Behaviour to explain the best results from some companies, according to those people who are beyond duty in carrying out their work, producing benefits for all members and for the whole organization. Since the beginning a person starts to work in a company, an idea of what a good job is and the limits of its obligations in that environment are formed.

The phenomenon known as Organizational Citizenship Behaviour is considered an important aspect of human behaviour and it occurs when individuals help others at work without obtaining a reward. Organ (1988) characterized this behaviour as “the good soldier syndrome” whose main features are virtues such as altruism, courtesy and active participation. These behaviours are the result of a pattern of relationships currently inherent in social identity and labour context which are beneficial to all and contribute to improve the performance of the organization.

Key words: organizational behaviour, organizational citizenship behaviour, job satisfaction, leadership.

Introducción

Para la consecución de sus objetivos, las organizaciones requieren en muchas ocasiones que los empleados aporten más allá de lo que les es remunerado y requerido y se comprometan de forma personal en el logro de las metas colectivas. Los estudios acerca de los resultados que produce la cooperación en el ámbito organizacional no son nuevos, así por ejemplo

Barnard (1968) considera que la organización es una suma de esfuerzos cooperativos y que da resultados en la medida en que la voluntad de los individuos que la conforman así lo deseen.

El concepto de Comportamiento Organización Ciudadano ha sido desarrollado a partir de los estudios de Organ y sus colegas, quienes tomaron como punto de partida las Normas de Reciprocidad que Gouldner (1960) definió como el precepto moral interno que tiene el individuo que ha recibido un beneficio, de retribuir al donante. Estas normas son la idea central de la Teoría del Intercambio y establece que los individuos se sienten obligados a responder positivamente al trato favorable recibido de otros, es así que las personas desarrollan comportamientos y actitudes que obedecen a una simpatía y aprobación social mutua, que están basadas en la esperanza de obtener recompensas, aunque no necesariamente constituye un intercambio.

Es importante señalar que las valoraciones que hacen los empleados de las prácticas que establecen las organizaciones marcan la pauta para que las personas den en su trabajo más de lo que les es requerido. Para que esto suceda, los empleados deben ser tratados en forma justa, de tal manera que actúan no solo por el cumplimiento de su rol sino porque se sienten comprometidos con la organización.

Revisión de la Literatura

El concepto de Comportamiento Organizacional Ciudadano fue introducido en la literatura a partir de las investigaciones realizadas por Organ y varios colegas, cuando trataron de explicar la razón por la cual no siempre se cumple la relación empírica entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional, según señalaron Bateman y Organ (1983); Organ, (1977, 1988); Smith, Organ, & Near (1983) citado por Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000). Estas investigaciones concluyeron en que la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento es mayor cuando éste último es puesto en práctica mediante conductas que superan el ámbito de trabajo, ya que los empleados tienen un mayor control sobre este tipo de actividades (Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski, & Sullivan, 2013).

Para explicar esta clase de actitudes, Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach (2000), señalaron que el comportamiento organizacional ciudadano se deriva de actitudes laborales positivas, habilidades características y comportamientos de liderazgo; Señalaron además, que los individuos que están satisfechos con su trabajo e involucrados con la organización a la que pertenecen desarrollan rasgos característicos que los impulsan a la ejecución de esas actividades que aunque no son requeridas formalmente les representan motivaciones intrínsecas a la cooperación con otros compañeros.

Entre los antecedentes del Comportamiento Organizacional

Ciudadano se encuentran la satisfacción laboral, la confianza y la percepción de justicia.

La satisfacción laboral

Una de las relaciones que se han estudiado de forma abundante es aquella que relaciona la satisfacción laboral con el rendimiento y la productividad del empleado, aunque según Organ (1988) la relación entre estas dos variables no es clara, y no siempre se cumple. Es así que estos autores consideraron que la clave entre estas variables es la relación entre la satisfacción y los comportamientos discrecionales que no son reconocidos por los sistemas formales de compensación los cuales permiten vincular la satisfacción con la efectividad individual del trabajador y el desempeño exitoso de las organizaciones.

Confianza

La Teoría del Intercambio Social desarrollada por Blau (1964) explica las relaciones entre los jefes y sus subordinados, señalando que en su forma más básica, estas relaciones se fundamentan en la norma de reciprocidad, la cual según Gouldner (1960) consiste en la preferencia que un jefe y su subordinado tienen para mantener un balance entre lo que dan y reciben en su relación organizacional. Esta reciprocidad se puede manifestar en dos tipos de intercambio: el económico, es decir, aquellas de carácter contractual, y el social, que se refiere a las relaciones voluntarias que generan una expectativa de retorno futuro.

La confianza, según Konovsky y Pugh (1994), es un elemento fundamental del intercambio social, y por ello, es un antecedente del Comportamiento Organizacional Ciudadano. Se refiere a la creencia que tiene el subordinado sobre la integridad, transparencia y lealtad de su jefe, lo cual es la base para establecer relaciones de intercambio social con obligaciones recíprocas que hacen que los subordinados inviertan más tiempo y energía a sus tareas, desarrollar iniciativa en su realización y aceptar mayores obligaciones que las definidas en un contrato.

Percepción de Justicia

Podsakoff et al. (2000) plantearon que la percepción de justicia es un antecedente importante que explica los comportamientos ciudadanos en la organización. Tang y Sarsfield-Baldwin (1996) señalaron que hay dos formas de justicia organizacional. Una de ellas es descrita como justicia procesal, la cual, según Folger y Konovsky (1989) se trata de la manera como los superiores en la organización deciden la asignación de recompensas, ya que ésta influye en los juicios que los individuos hacen sobre las instituciones y sus líderes, de tal manera que cuando un jefe trata a sus subordinados con justicia ellos lo perciben como una persona íntegra, digna de confianza y no arbitraria.

Otro tipo de justicia es el que Sweeney y McFarlin (1993) describen como justicia distributiva, la cual se refiere a la forma en que los miembros de la organización se distribuyen las recompensas, en la cual no media la confianza en el jefe.

Origen de la teoría del Comportamiento Organizacional Ciudadano

Para explicar el origen de la teoría del Comportamiento Organizacional Ciudadano, Beham (2011) citó la Teoría del Intercambio Social analizada por Blau (1964) y las Normas de Reciprocidad señaladas por Gouldner (1960). De acuerdo a estos criterios, los empleados se comprometen en una relación de intercambio con su organización y actuarán favorablemente si se involucran de forma positiva con la misma. Es importante recalcar que este comportamiento es de naturaleza discrecional y no se considera un requerimiento específico de la descripción del puesto de trabajo, es decir, involucra cierto grado de elección personal en el cual el individuo no es sancionado si decide no comportarse de dicha manera.

Normas de Reciprocidad

Gouldner (1960) lo definió como el precepto moral interno que tiene el individuo que ha recibido un beneficio, de retribuir al donante. Este criterio se basa en el la creencia de la lealtad a la organización, asumiendo que tanto el empleado como la organización, satisfacen equilibradamente las expectativas del otro. Estas normas son la idea central de la Teoría del Intercambio y establece que los individuos se sienten obligados a responder positivamente al trato favorable recibido de otros.

Teoría del Intercambio Social

La Teoría del Intercambio Social se basa en la Teoría o Normas de Reciprocidad y postula que las personas desarrollan comportamientos y actitudes en espera de que los beneficios de su comportamiento sean superiores a los costos y fue desarrollada inicialmente por Homans (1961); a partir de este postulado, Blau (1964), señaló que la asociación entre las personas obedece a una simpatía y aprobación social mutua, que están basadas en la esperanza de obtener recompensas, aunque no necesariamente constituye un intercambio, ya que la aprobación al ser intercambiada pierde su valor, dejando de ser sincera y genuina.

Según Blau (1964) el intercambio social está constituido por las acciones voluntarias de los individuos que obedecen a los resultados que se espera que proporcionen, y que de acuerdo a sus propias percepciones, sucederán. Las personas se asocian por simpatía, y esta asociación permite que se puedan emprender intercambios en los que se van a obtener beneficios, es decir, se trata de intercambios intencionales.

Características del Comportamiento Organizacional Ciudadano

En la definición desarrollada por Organ (1988), se distinguen las características fundamentales del Comportamiento Organizacional Ciudadano. La primera de ellas se refiere a la discrecionalidad, lo cual significa que este comportamiento no es exigible de manera formal como parte de la descripción del cargo, por lo cual se la conoce como extra-rol. Se trata de una opción personal que el empleado puede desarrollar o no.

La segunda característica se refiere a que no es directa o formalmente recompensada por parte de la organización, es decir, no se establece de manera legal o contractual, aunque pudiese representar beneficios no tangibles al trabajador, como mayores perspectivas de ascenso o incremento salarial. Como tercera característica, es necesario que la conducta en su conjunto a lo largo del tiempo contribuya a la efectividad organizacional y que los resultados sean consistentes en el tiempo.

Graham (1991) sugirió que existen tres indicativos del comportamiento organizacional ciudadano:

- Obediencia: predisposición de los empleados para aceptar y acatar las reglas de la organización, así como sus reglas y procedimientos;
- Lealtad: representa la predisposición de los empleados de subordinar su interés personal en beneficios de la organización, promoverla y defenderla;
- Participación: significa la predisposición de los empleados para involucrarse activamente en los aspectos de la vida organizacional.

Tipos de Comportamiento Organizacional Ciudadano

Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner (2006) distinguieron dos tipos de Comportamiento Organizacional Ciudadano en función del objetivo del comportamiento. Estos tipos son:

- Comportamiento organizacional ciudadano dirigido a los individuos, el cual está dirigido específicamente a las personas que conforman la organización, por ejemplo: ayudar a un compañero de trabajo con una tarea específica o con un problema personal;
- Comportamiento organizacional ciudadano dirigido a la organización, por ejemplo, el hacer esfuerzos adicionales para realizar un trabajo de excelencia, ofrecer ideas para mejorar los procesos e inclusive disentir de manera rigurosa y seria sobre algo que la organización esté haciendo mal.

Consecuencias del Comportamiento Organizacional Ciudadano

En términos generales las consecuencias del

Comportamiento Organizacional Ciudadano se observan en el rendimiento de la organización. Borman y Motowidlo (1993), Organ (1997) entre otros, relacionaron el Comportamiento Organizacional Ciudadano con la productividad gerencial, eficiencia en el uso de los recursos, facilidad de coordinación entre los miembros del equipo y entre grupos de trabajo, capacidad de la organización para atraer y retener empleados eficientes y capacidad de adaptación de la organización a los cambios externos.

El comportamiento de los individuos es un factor crítico para el desempeño de las organizaciones, por esta razón, el estudio del Comportamiento Organizacional Ciudadano es importante porque este incide, según indicaron Podsakoff et al. (2000) en: (a) las evaluaciones de desempeño gerencial y sus correspondientes recompensas, y (b) en el desarrollo y éxito de las organizaciones. Adicionalmente, esta característica es importante para el manejo del capital humano en las organizaciones y en consecuencia debe ser considerado en todas las etapas de gestión incluyendo análisis de puesto, reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, compensaciones y desarrollo de carrera (Motowidlo, 2000).

Factores que Explican el Comportamiento Organizacional Ciudadano

Aunque diversos autores han descrito el Comportamiento Organizacional Ciudadano como un constructo multidimensional, de la revisión de la literatura se desprende que existe una falta de consenso en relación al número de dimensiones que lo conforman, así por ejemplo Borman y Motowidlo (1993) originalmente sugirieron cinco dimensiones que explican el desempeño contextual, las cuales son:

- Voluntariado;
- Esfuerzo adicional;
- Ayuda y cooperación;
- Cumplimiento de reglas y procedimientos; y
- Aprobación de objetivos organizacionales.

Organ (1997) también conceptúa cinco dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano, en el siguiente orden:

- Altruismo;
- Concienciación;
- Deportividad;
- Cortesía; y
- Virtud cívica.

Podsakoff et al. (2000) señalaron que aunque hay muchos constructos presentes, debido a que algunos de ellos se traslapan, las dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano se explican en siete factores:

- Ayuda voluntaria, definida como la actitud de cooperar de manera espontánea con otros compañeros para corregir o prevenir problemas;
- Capacidad de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse; (c) lealtad hacia la organización caracterizada por la defensa de sus intereses y objetivos aún en
- condiciones adversas;
- Adhesión a los objetivos de la organización, mediante la cual, los trabajadores internalizan y aceptan con agrado las reglas y procedimientos;
- Iniciativa, la cual representa actos voluntarios y creatividad para mejorar las tareas y el desempeño de la organización;
- Civismo o virtud cívica, representado por el interés o compromiso en la organización como un todo; y
- Desarrollo autónomo que incluye todas las acciones que los empleados llevan a cabo para mejorar sus conocimientos y habilidades para contribuir a la organización.

Rodríguez, Martínez, & Salanova (2014) por su parte, indicaron que las dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano son:

- Altruismo, definido como aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la empresa;
- Concienciación, definida como el cumplimiento de las reglas y procedimientos de la organización;
- Deportividad, que es la disposición de los empleados de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse;
- Cortesía, definida como la actitud de tomar en cuenta las opiniones de los demás compañeros antes de tomar decisiones que les puedan afectar, y finalmente,
- La virtud cívica entendida como aquellas acciones que dan cuenta de la participación e involucramiento del empleado en la vida de la organización.

Predictores del Comportamiento Organizacional Ciudadano

Podsakoff et al. (2000) dividieron a las variables que predicen el comportamiento organizacional ciudadano en características del empleado, habilidades del empleado, características de la organización y liderazgo.

Características personales del empleado

En el primer grupo referente a las características personales

del empleado, determinaron:

- a) Actitudes del empleado: satisfacción laboral, justicia, compromiso organizacional, compromiso afectivo, deseo de permanencia en la organización, confianza en el líder;
- b) Predisposición del empleado: auto conciencia, predisposición para generar acuerdos, capacidad de generar acuerdos en forma positiva y negativa;
- c) Percepción del rol: ambigüedad y conflicto de roles trabajo-familia;
- d) Variables demográficas: ocupación y género;
- e) Habilidades y diferencias individuales: habilidad, experiencia y entrenamiento, orientación profesional, necesidad de independencia, predisposición a las recompensas.

Habilidades del empleado

Las habilidades del empleado se refieren a:

- a) Retroalimentación de tareas;
- b) Rutinización de tareas;
- c) Realización de tareas satisfactorias.

Características organizacionales

Las características organizacionales, según Podsakoff et al. (2000) consisten en:

- a) Formalidad de la organización;
- b) Flexibilidad de la organización;
- c) Staff de apoyo;
- d) Cohesión del grupo;
- e) Compensaciones externas;
- f) Distancia organizacional con el líder;
- g) Percepción de apoyo organizacional.

Las actitudes de liderazgo

Para Podsakoff et al. (2000), las actitudes de liderazgo consisten en:

- a) Liderazgo transformacional;
- b) Liderazgo transaccional;
- c) Liderazgo en base a la teoría premio-castigo;
- d) Intercambio de roles entre líderes y subordinados.

Organ y Ryan (1995) se enfocaron en explicar las causas que determinan el comportamiento organizacional ciudadano encontrando que existen dos de ellas: la primera se enfoca en el factor moral como elemento de satisfacción laboral, la cual implica compromiso organizacional, percepción de justicia y percepción de liderazgo organizacional. Estas variables son las que frecuentemente son estudiadas como predictores del

comportamiento organizacional ciudadano. Así mismo, los autores determinan como segunda causa, un conjunto de características compatibles con la predisposición intrínseca de las personas a actitudes como la empatía, conciencia, afectividad positiva y negativa.

Comportamiento Organizacional Ciudadano y Liderazgo

El liderazgo es tradicionalmente conceptualizado como la capacidad de generar cambios necesarios para la administración efectiva. Los líderes tienen la habilidad de transformar las organizaciones a través de su visión del futuro, así como la responsabilidad de cumplir esa visión (Kim, 2012). Atta y Khan (2015) señalaron que el liderazgo está compuesto por tres elementos que interactúan, los cuales son: el líder, los seguidores y la situación. Un estilo de liderazgo apropiado puede ejercer efectos significativos en los seguidores y puede incrementar los logros y los comportamientos extra-rol, que son la base del comportamiento organizacional ciudadano.

En este punto, es necesario recordar la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) que explica que cuando los seguidores tienen percepciones positivas de su líder y los encuentran decididos y motivadores, la respuesta será positiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En consecuencia, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el Comportamiento Organizacional Ciudadano (Atta & Khan, 2015).

Comportamiento Organizacional Ciudadano y Clima Organizacional

Taguiri y Litwin (1968) definieron al clima organizacional como la calidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización que es experimentada por sus miembros. La cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados y describe un conjunto particular de características o atributos de la organización. A partir de esta definición, años más tarde diversos autores han explorado las dimensiones o atributos que influyen o explican el clima organizacional.

El clima organizacional se explica por factores como la comunicación interna, plan de recompensas, toma de decisiones y supervisión y apoyo, los cuales han demostrado una gran influencia en el comportamiento organizacional ciudadano.

El Comportamiento Organizacional Ciudadano y sus Relaciones con otras Variables de Desempeño.

El desempeño de los trabajadores se mide generalmente por los resultados obtenidos en función de las actividades que realiza, pero también de aquellas acciones que exceden sus obligaciones formales en el trabajo y generan un valor agregado que contribuye al éxito de la organización. Arredondo, Rosas y Villa (2011) señalaron que el

comportamiento organizacional ciudadano forma parte de la identidad social del trabajador que lo lleva a adherirse a diferentes grupos dentro del contexto laboral y a participar en diversos roles funcionales que contribuyen a crear redes formales o informales.

Aunque la definición planteada por los numerosos estudios de Organ y sus colegas señala que una de las características del Comportamiento Organizacional Ciudadano es la ausencia de reconocimiento formal por parte del sistema organizacional de recompensas, no es menos cierto que estos comportamientos al tener un efecto positivo al interior de la empresa mejoran el rendimiento y contribuyen a su desarrollo sostenido.

El desempeño organizacional es el grado de cumplimiento del trabajo y generalmente es usado para medir el rendimiento de un empleado. Usualmente es definido dentro del campo laboral como la combinación de eficiencia, efectividad y

eficacia (Yi-Min, 2014). El desempeño es evaluado para ajustar salarios, promociones a cargos superiores, retención de empleados y recompensas.

Yi-Min (2014) citando a Cambell (1990) definió el desempeño laboral como el comportamiento de los miembros de la organización en la consecución de metas en función de su rol asignado en la organización. Está directamente relacionado con las expectativas asignadas de acuerdo a los requerimientos del puesto incluyendo descripción del cargo, acatamiento de órdenes de sus superiores.

Cuando los empleados perciben que la organización cumple sus responsabilidades en una relación mutua, ellos se muestran más propensos a cumplir con mayor eficiencia sus objetivos y se consideran a ellos mismos responsables del éxito de la empresa y desarrollan comportamientos de organización ciudadana.



Conclusiones

Desde la expansión de la necesidad de la fuerza laboral para la ejecución de actividades económicas, es necesario identificar y conocer cuáles son los factores o elementos que determinan su rendimiento, así como de las consecuencias que tiene para la organización la implementación de políticas adecuadas y estilos de gestión en el ámbito del recurso humano. Para que las organizaciones sean capaces de responder a los demandantes retos del mundo moderno es necesario que sus colaboradores desarrollen más allá de sus responsabilidades habituales. Para identificar estas características surge el estudio del Comportamiento Organizacional Ciudadano como un constructo multidimensional que explica por qué

algunos empleados van más allá que el cumplimiento de sus labores.

Se concluye que el comportamiento organizacional ciudadano está relacionado con el estilo de liderazgo, con la justicia percibida de la organización, con el clima laboral y con las motivaciones intrínsecas de las personas y produce mejor desempeño de la empresa, mayor cohesión social y una mayor adaptabilidad al cambio. Motivar a los empleados a desarrollar hábitos compatibles con el Comportamiento Organizacional Ciudadano es importante porque permitirá el éxito de la empresa en un mundo complejo y cambiante.

Listado de Referencias

- Arredondo, F. G., Rosas, J. A., & Villa, L. E. (2011). *Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE. Organizational citizenship behaviour and CSR. (English)*, 24(43), 221–239.
- Atta, M., & Khan, M. J. (2015). *Leadership Styles as Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Public Sector University Teachers. Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 35(1), 273–286.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive (Vol. 11)*. Harvard university press.
- Beham, B. (2011). *Work-family conflict and organisational citizenship behaviour: empirical evidence from Spanish employees. Community, Work & Family*, 14(1), 63–80. <http://doi.org/10.1080/13668803.2010.506034>
- Blau, P. M. (1964). *Justice in Social Exchange. Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel selection in organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71–98.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). *Organizational Citizenship Behaviour; Version 2.0: a review and qualitative investigation of OCB's for knowledge workers at google and beyond. Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219–237. <http://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A., & Penner, L. (2006). *The social psychology of prosocial behavior: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Recuperado a partir de http://psycnet.apa.org/psycinfo/2006-06192-000*
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management journal*, 32(1), 115–130.
- Gouldner, A. W. (1960a). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <http://doi.org/10.2307/2092623>
- Gouldner, A. W. (1960b). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Graham, J. W. (1991). *An essay on organizational citizenship behavior: Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms. (Vol. xi)*. Oxford, England: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, H. (2012). *Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: the mediating role of affective commitment. Local Government Studies*, 38(6), 867–892.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). *Citizenship behavior and social exchange. Academy of management journal*, 37(3), 656–669.
- Motowidlo, S. J. (2000). *Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome (Vol. xiii)*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel psychology*, 48(4), 775–802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). *Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. (Spanish). Organizational Justice, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors: A Winning Combination. (English)*, 13(3), 961–974. <http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). *Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23–40.
- Taguiri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept. Cambridge: Graduate School of Business Administration, Harvard University*.
- Tang, T. L.-P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). *Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. Recuperado a partir de http://eric.ed.gov/?id=ED396117*
- Yi-Min, L. I. (2014). *A Study on the Correlations among Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior, and Performance in the Hotel Industry. Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 47, 250.