

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO.
Carrera de Psicología

ACTUALIZACIONES EN LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL:
UN ESTUDIO EXPLORATORIO-DESCRIPTIVO.

PROFESOR GUIA : GILMAR CABRERA DIAZ
PROFESOR INFORMANTE : JUAN JOSE SOCA G.
ALUMNO : MIGUEL MENDOZA RIOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA
TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO

SANTIAGO - CHILE
1999

Agradecimientos.

Mis sinceros agradecimientos a:

Gilmar Cabrera, Antonio Mladinic, Juan José Soca y Elías Padilla, por su participación y consejería en esta tesis.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a la memoria del Cardenal Raúl Silva Henríquez, pastor de los humildes, y precursor de la idea de crear una universidad basada en los principios del humanismo cristiano.

Resumen.

La Justicia Organizacional es un tema de la Psicología Organizacional que permite apreciar cómo las personas que se desempeñan en las organizaciones, modelan sus juicios de justicia acerca de la calidad de sus resultados, la que se asocia con las asignaciones y recompensas percibidas en una determinada organización (Justicia Distributiva). También importan los procedimientos y políticas de la empresa para llegar a tales resultados (Justicia del Procedimiento), y por último, el trabajador evalúa la calidad del trato recibido de parte de su jefe directo (Justicia Interaccional).

Hasta ahora no se han efectuado investigaciones en Chile en relación a la Justicia Organizacional. Esta investigación exploratoria-descriptiva se propone describir el Marco Teórico de la Justicia Organizacional, y averiguar además, en que forma los sentimientos y las actitudes son modelados por juicios de justicia en las personas que se desempeñan en actividades laborales.

Se escogió una Muestra de una empresa pública (Municipalidad) y de una empresa privada (Isapre), a las que se les aplicó un cuestionario de Justicia Organizacional y un cuestionario de Satisfacción Laboral, lo que se complementa con una entrevista semidirigida y la Técnica de la Observación Participante.

En el análisis estadístico se aplicó el coeficiente de correlación r de Pearson y el estudio de ANOVA (Análisis de Varianza).

Los resultados obtenidos señalan que existe una correlación positiva de $+ 0.68$ entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral. Es decir, en la medida en que el trabajador o empleado experimente Justicia Organizacional, también presentará Satisfacción Laboral.

En las conclusiones generales es importante señalar que la cultura organizacional puede ser un importante determinante en la forma en cómo los trabajadores modelan sus juicios de justicia, siendo necesario considerarla en futuras investigaciones.

Por último, se presentan tres nuevas líneas de investigación para estudiar la Justicia Organizacional en organizaciones de nuestro país:

- 1) Establecer la relación entre Justicia Organizacional y Clima Organizacional.*
- 2) Efectuar un estudio acerca de los aspectos coyunturales de la Justicia Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral, y*
- 3) Analizar el tipo de vinculación entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral, considerando sus efectos en el Compromiso Organizacional y en la Rotación de Personal.*

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
CAPITULOS	
INTRODUCCION.....	1
I.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	
1.- Relevancia y proyecciones de la Investigación.....	6
II.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
1.- Objetivos Generales y Objetivos Especificos.....	9
III.- MARCO TEORICO	
1.- Enfoque desde una perspectiva histórico conceptual.....	10
2.- Justicia: fundamental en la naturaleza de las Organizaciones.....	12
3.- Teoría de la Equidad: Punto de partida de la Justicia Organizacional.....	14
4.- Justicia Organizacional.....	19
5.- Tipos de Justicia Organizacional.....	21
6.- Justicia Distributiva.....	22
6.1.- Reacciones a las consecuencias de las asignaciones.....	24
6.2.- Recompensando la conducta de asignación.....	26

7.- Justicia Procesal Del Procedimiento.....	29
7.1.- Aspectos estructurales de la Justicia del Procedimiento.....	32
7.2.- La importancia de los procedimientos.....	34
7.2.1.- El Modelo Instrumental.....	34
7.2.2.- El Modelo Relacional.....	35
8.- La relación entre la Justicia del Procedimiento y la Justicia Distributiva.....	37
8.1.- El Modelo de Dos Factores: Efectos diferentes en distintos tipos de justicia.....	37
8.2.- El Modelo Interaccional: Efectos conjuntos de la Justicia Distributiva y de la Justicia del Procedimiento.....	39
8.2.1.- Actitudes de Trabajo-relacionado.....	40
8.2.2.- Autoevaluaciones.....	41
9.- Justicia Interaccional.....	43
9.1.- Sensibilidad Social: el papel de la dignidad y el respeto.....	44
9.2.- Justificación informativa: el papel de las cuentas sociales.....	45
10.- Relación entre la justicia Organizacional y otras variables en las Organizaciones.....	49
10.1.- Planificación Estratégica.....	50
10.2.- Apoyo Organizacional.....	51
10.3.- Despidos: Víctimas y Sobrevivientes.....	52
10.3.1.- Víctimas del despido.....	53
10.3.2.- Sobrevivientes al despido.....	54
10.4.- Conductas Organizacionales de los ciudadanos (OCB).....	55
10.5.- Resumen del Marco Teórico.....	57

IV.- ASPECTOS METODOLOGICOS

1.- PLANTEAMIENTO DE UNA APLICACIÓN EN CHILE.....	60
2.- FORMULACION DE HIPOTESIS.....	63
3.- DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	64
3.1.- Variables Dependientes.....	64
3.2.- Variables Independientes.....	64
3.3.- Definición Conceptual de las Variables.....	64
3.4.- Definición Operacional de las Variables.....	66
4.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL UNIVERSO.....	67
5.- DEFINICION Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	68
6.- INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	69
7.- PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS.....	73
8.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA MEDICION.....	74
9.- TECNICAS DE ANALISIS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.	
9.1.- Técnicas estadísticas aplicadas.....	76
9.2.- Técnicas de recopilación de información complementarias al tratamiento estadístico de los Datos.....	77
9.2.1.- Entrevista semiestructurada.....	77
9.2.2.- Observación participante.....	77

V.- ANALISIS DE RESULTADOS

1.- Análisis de datos estadísticos.....	78
1.1.- Correlación entre Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional.....	78
1.2.- Correlación de las Variables de la Justicia Organizacional y de Satisfacción Laboral.....	80
1.3.- Estimación de diferencias significativas en Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional de acuerdo al tipo de entidad (Pública o Privada).....	82
1.4.- Estimación de diferencias significativas en Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional de acuerdo al sexo, en entidades públicas y privadas.....	85
2.- Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada.....	89
3.- Análisis de la Observación Participante.....	91

VI.- CONCLUSION Y SUGERENCIAS

1.- Conclusiones generales.....	97
2.- Nuevas Líneas de Investigación.....	106

IX.- BIBLIOGRAFIA.....

108

ANEXOS.....

112

INTRODUCCION.-

La Justicia Organizacional es un tema de la Psicología Organizacional que se ha venido desarrollando sostenidamente a partir de la década de los sesenta, especialmente en los países de habla inglesa, y ha ido incrementándose en base a diversas investigaciones empíricas que han permitido, en el transcurso del tiempo, el surgimiento de nuevas perspectivas de análisis y de aplicación que incrementan el marco teórico, y esto redundando a su vez, en un mayor conocimiento de las Organizaciones; lo que permite ampliar las posibilidades para comprender problemáticas asociadas al funcionamiento de las Organizaciones en una sociedad determinada.

Consignemos el hecho de que al parecer la Justicia es un tema que atañe a todas las personas, independientemente de características demográficas, edad, nivel sociocultural, género, raza y tipo de sociedad. De hecho, algunas teorías sugieren que la Justicia es una motivación humana básica que se presenta en toda interacción social. Además de lo antes señalado cabe agregar que la gente tiende a percibir que hay diferentes tipos de Justicia que se aplican en distintas situaciones, por ejemplo, en los negocios, en el trabajo, en la familia, etc.

En las Organizaciones las personas modelan sus juicios acerca de la Justicia a través de diferentes tipos de ésta. A modo de ejemplo, las personas que están insertas en una Organización suelen evaluar la calidad de sus resultados estableciendo comparaciones con los resultados obtenidos por otras personas (referentes). Implícitamente; cada comparación es un modelo por el cual ellos acreditan a otros. Este tipo de juicio de Justicia está relacionado con la Justicia

Distributiva, la que se asocia con asignaciones y recompensas percibidas por los empleados que pertenecen a alguna Organización.

Existe otro tipo de Justicia Organizacional que se relaciona con el trato interpersonal y los procedimientos organizacionales; en este sentido, investigaciones de campo y de laboratorio señalan que si las decisiones organizacionales que afectan al empleado (bien que provengan de un supervisor o de políticas generales de la empresa donde trabaja), son percibidas como injustas, lo más probable es que el sujeto experimente sentimientos de angustia, ultraje y/o resentimiento, Esto lo lleva a vivenciar insatisfacción laboral y probablemente busque una compensación. Cuando los juicios de Justicia del empleado se relacionan con el supervisor, estamos en el área de la Justicia Interaccional, y cuando el trabajador tiene una percepción de Justicia a nivel de los Procedimientos de la Organización, nos encontramos con un tema que pertenece a la Justicia Del Procedimiento.

Por medio del estudio aplicado de la Justicia Organizacional se han logrado incorporar perspectivas de análisis acerca de problemáticas comunes en las empresas en general y que son de gran interés para los estudiosos del comportamiento organizacional, y también para la Organización misma. Por ejemplo, Skarlicki y Folger⁽¹⁾ realizaron una investigación de campo para averiguar la relación existente entre justicia y conducta de represalia organizacional (reacción adversa al percibir injusticia de los empleados en relación a sus superiores), en una muestra de 240 trabajadores de una compañía manufacturera.

La actitud negativa de los empleados hacia la empresa provoca acciones de represalia como el robo; esta forma negativa de reaccionar ocurre porque la

⁽¹⁾ SKARLICKI, D. y FOLGER, R., 1997 "The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice". Washington DC, en Journal of Applied Psychology, Vol 82, No.3, Págs 434-443.

empresa lleva a cabo ajustes económicos que traen como consecuencia un recorte en las remuneraciones percibidas por los trabajadores, lo que es considerado injusto por ellos. En otra investigación de campo, Greenberg ⁽²⁾ llevó a cabo un estudio en una planta manufacturera en la que ha habido reducciones de sueldo de los trabajadores, lo que trae como consecuencia un aumento de robos al interior de la empresa.

Por otra parte, estudios de laboratorio realizados por Greenberg ⁽³⁾ reproducen situaciones laborales en las que los sujetos experimentales recurren al robo de dinero como una forma de recompensa cuando se le recortan pagos previamente acordados con el investigador. Esta acción de restitución y venganza son posibles respuestas de robo inducido frente a la falta de equidad.

La gran mayoría de las investigaciones hechas acerca de la Justicia Organizacional se han efectuado en Estados Unidos y Canadá; cabe preguntarse entonces por la percepción de justicia que experimenta el trabajador chileno respecto de su idea de justicia y la actitud asumida frente a la empresa u organización a la que pertenece. Podemos preguntarnos entonces ¿Qué ocurre con la Justicia Organizacional en nuestra sociedad ?

En Chile existen empresas públicas y privadas en las que diversos tipos de trabajadores se desempeñan en actividades laborales, lo que les permite obtener resultados monetarios, que se traducen en sueldos y salarios percibidos. Frente a este hecho, la persona percibe y evalúa en forma individual si los resultados obtenidos y los procedimientos ejecutados para este efecto, son justos o injustos. Así también, el empleado evalúa la forma o trato que recibe de parte de sus

⁽²⁾ GREENBERG, J., 1990 "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts", Washington DC, en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, . Págs. 561-568.

⁽³⁾ GREENBERG, J., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", New York, en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12, . Págs. 356-360.

superiores. Todo esto tiene repercusiones para él y la empresa donde labora, ya que se relaciona con la actitud asumida frente a sus superiores y/o la organización en que trabaja.

Acotando lo antes señalado, podemos considerar que producto de la división del trabajo en la empresa chilena (que tiene cada día un mayor grado de complejidad), surgen diversos cargos o puestos que son ocupados por los empleados o funcionarios de las empresas. Esto significa que continuamente se producen ascensos en las empresas, y para llenar cargos vacantes, las empresas toman decisiones respecto de los procedimientos más efectivos a seguir. Existen muchas empresas públicas que contemplan la carrera funcionaria como una política de llenar estos cargos; es así como ocupan tales cargos ascendiendo a los empleados o funcionarios que tienen un período de permanencia en la empresa. Algunas empresas recurren a otros procedimientos para esta finalidad, como es llenar el cargo a ocupar mediante un concurso abierto. Ahora bien, los ascensos en la empresa pública o privada permiten nuevas asignaciones de cargos o puestos, y estos procedimientos son evaluados por los empleados en forma subjetiva, calificándolos de justos o injustos, lo que también va a incidir en cuanto a asumir una determinada actitud frente a la empresa en la que trabaja.

Nuestra proposición en este estudio exploratorio descriptivo es, en primer lugar, presentar los tipos de Justicia Organizacional que son fundamentales y que se utilizan actualmente en investigaciones efectuadas en el campo de la Psicología Social y Organizacional, y realizar una aplicación práctica con el objeto de indagar sobre las actitudes (definidas para este estudio como "proposiciones o juicios evaluatorios de objetos, personas o circunstancias"⁽⁴⁾) y sentimientos de los

⁽⁴⁾ ROBBINS. S. 1993 "Comportamiento Organizacional", México, Ed. Prentice Hall, pág. 179.

trabajadores frente a situaciones de justicia o injusticia organizacional que afecta su vida laboral.

Queremos averiguar en que forma los sentimientos y las actitudes son modeladas por juicios de justicia en las personas que se desempeñan en actividades laborales, pertenecientes a la empresa pública o privada de Chile.

I.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

1.- RELEVANCIA Y PROYECCION DE LA INVESTIGACION.

Si nos preguntamos ¿para qué sirve investigar sobre la Justicia Organizacional en las empresas ? En primer término, se quiere establecer si hay o no relación entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores en las empresas u organizaciones estudiadas. Si consideramos que se da una co-relación producto del tipo de empresa en que labora el empleado, debemos establecer como lo afecta más, es decir, que tipo de justicia establece más diferencias significativas, y apreciar su impacto en la actitud asumida por el empleado ante la organización. Si ocurre que los trabajadores tienen una actitud negativa frente a la organización, suponemos entonces que hay una responsabilidad organizacional, ética y profesional de diseñar y desarrollar nuevos procedimientos de administración de recursos humanos, y desarrollo organizacional, para incentivar una eficaz retroalimentación entre la empresa y el trabajador, y una modificación de la distribución de recursos en este tipo de organizaciones. Más aún, esto implica un hecho significativamente trascendente, porque se modifica la visión que se tiene sobre los recursos humanos, y aparece una nueva perspectiva de ver la problemática organizacional al interior de las empresas. Esto va a contribuir a su vez, en una comprensión más profunda del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Si la justicia se incorpora efectivamente en las políticas y procedimientos que una empresa define en su relación para cada trabajador, es altamente probable que el resultado que se obtenga beneficie tanto a los trabajadores como a la organización

misma. Consignemos el hecho de que la justicia abarca todos los aspectos de la vida de trabajo, proporcionando unidad y coherencia a las prácticas y procedimientos empresariales; de otra manera, se podría presentar un grado importante de inconexión lo que dificulta el accionar y logro de objetivos de la organización misma.

Nos preguntamos entonces, ¿ Debe la empresa mantener o reconsiderar el tipo de trato hacia el trabajador?

Si asumimos que el tema de la Justicia Organizacional es de relativa importancia para nuestro medio, no podemos ignorar que hay un comportamiento organizacional habitual en el manejo de las empresas que adolece de falencias en la administración de recursos humanos. Al respecto, señalemos que en la empresa privada tradicional chilena predomina una visión paternalista de la gestión de los recursos humanos, en donde los sindicatos son más bien tolerados antes que aceptados de buena gana, y en algunas empresas las relaciones laborales se manejan al filo de la legalidad, aunque sin sobrepasarla. El nivel promedio de remuneraciones se mantiene muy por sobre el salario mínimo, pero se recurre poco a otras herramientas motivacionales. En las empresas públicas y estatales la gestión de recursos humanos se ve muy delimitada por la burocracia, lo que le resta flexibilidad en su accionar. En estas empresas existen sindicatos poderosos, tanto política como económicamente, sin embargo sucede que, o no pueden negociar colectivamente, o no pueden recurrir a la huelga como herramienta efectiva de negociación cuando se persigue mejorar condiciones laborales básicas como el sueldo o salario, que por lo general es bajo.

Resulta necesario entonces romper las tradicionales prácticas de hacer empresa, actualizando en Chile nuevas perspectivas de análisis y abordaje de la

problemática organizacional. El cambio de óptica de la problemática organizacional permitiría apreciar las relaciones empresa-trabajador de manera diferente, aportando mayor dinámica y eficacia, y por sobre todo, imprimiendo un carácter más humano y participativo, que en definitiva va a beneficiar a todos los que desarrollan su vida laboral en las organizaciones.

Es importante considerar que, luego de indagar en las universidades, como la U. De Chile, U. Católica de Chile y U. De Concepción, entre otras; e instituciones que realizan estudios científico sociales en Chile no se encontró ninguna evidencia de que se hubieren hecho estudios de Justicia Organizacional en nuestro país, previamente a esta investigación.

Podemos señalar en consecuencia, que este estudio de carácter exploratorio-descriptivo de la Justicia Organizacional es el inicio de un nuevo enfoque inserto en la Psicología Organizacional, y se espera que arroje luces en torno al tema para que nuevas investigaciones permitan ahondar respecto de la Justicia Organizacional en Chile.

Además, y como un objetivo importante de este estudio, se presenta un marco teórico actualizado y confiable sobre un tema nuevo, pero que sin lugar a dudas podría ayudar al desarrollo del "Hacer empresa" en nuestro país.

II.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.- El Objetivo General que plantea esta investigación es el de describir la Teoría de la Justicia Organizacional, y establecer su relevancia social en Organizaciones de nuestro país.

2.- Por su parte, los Objetivos Específicos de la investigación son:

2.1.- Definir los conceptos de Justicia Distributiva, Justicia Procesal o Del Procedimiento y Justicia Interaccional, y estudiar su aplicación en las Organizaciones.

2.2.- Determinar si la Justicia Distributiva tiene influencia importante en las actitudes y sentimientos de los trabajadores.

2.3.- Determinar si la Justicia Procesal influye de manera significativa en las actitudes y sentimientos de los trabajadores.

2.4.- Determinar si la Justicia Interaccional incide de manera notoria en las actitudes y sentimientos de los trabajadores.

2.5.- Determinar si existe una relación significativa entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral en trabajadores de entidades públicas y privadas chilenas.

2.6.- Establecer si hay o no diferencias significativas en la Satisfacción Laboral de los trabajadores en términos de las siguientes variables de la Justicia Organizacional: Justicia Distributiva, Justicia Procesal y Justicia Interaccional.

2.7.- Proponer Nuevas Líneas de Investigación Organizacional que permitan efectuar propuestas de estudio a partir de la situación diagnosticada en esta investigación.

III.- MARCO TEORICO

1.- ENFOQUE DESDE UNA PERSPECTIVA HISTORICO-CONCEPTUAL.

A lo largo de la historia se aprecia un esfuerzo común de filósofos, teólogos y teóricos sociales como Aristóteles, Kant, Marx, Platón y Rawls en cuanto a que las personas y la sociedad podrían gobernarse por medio de estándares de comportamiento, trascendiendo las diferencias de posesión de poder y de recursos.

Mediante el uso del término bueno y malo, ético y no ético, moral e inmoral, y justo e injusto, se arguye a que la conducta debe estar influenciada por criterios de justicia derivados de un análisis lógico, con referencia a la religión, la política, o de autoridades legales. Análogamente, en muchas sociedades la deliberación y acción de esta temática guía y acompaña la política, lo legal, lo religioso y también a las Organizaciones establecidas en ellas, que han modelado paulatinamente, y no sin esfuerzo, el llegar a una definición moral de derechos y títulos distinguidos sobre la mera posesión del poder o de los recursos necesarios para la sobrevivencia y el desarrollo.

Podemos llegar a comprender, sin que nos cause sorpresa que estudiosos de todos los tiempos se han preocupado por la justicia social. Muchas de las escrituras más tempranas en la historia de la humanidad, como el Código de Hammurabi y la Biblia han mostrado interés en la justicia social; preocupándose de cómo las personas deben tratar a sus congéneres y cómo deben asignarse los recursos. Los mitos y folklore de cada cultura también contienen conceptos

diseñados para enseñar lecciones morales y éticas. De hecho parece natural para los seres humanos preocuparse por la justicia.

Nosotros sabemos que hay injusticia porque se viola nuestro sentido de lo que es justo. Podemos imaginarnos la existencia de un mundo dónde nadie cuida de los otros, y no hay reglas para asignar beneficios y castigos. ¿Qué posibilidades de sobrevivencia hay en dicho mundo imaginado? Al parecer, las posibilidades de sobrevivencia en un mundo sin reglas son escasas o nulas, en el transcurso del tiempo. Lo cierto es que las personas viven, trabajan y buscan satisfacer sus necesidades en grupos a los cuales pertenecen. No obstante, la existencia del grupo requiere de la necesidad de un acuerdo o consenso que se traduzca en reglas y normas sociales.

En la aplicación de las reglas y normas sociales en las Organizaciones la Justicia tiene un rol significativo que corresponde analizar a continuación.

2.- JUSTICIA: FUNDAMENTAL EN LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

La Psicología Organizacional posee una larga historia de intereses en base a cogniciones de las personas, actitudes y conducta de interacción en las Organizaciones. Esto tiene que ver con los sentimientos de las personas y con la posibilidad de llegar a establecer normas que guíen el comportamiento organizacional, tomando en cuenta procedimientos justos. Desde esta línea de investigación psicológica organizacional surge el interés por llegar a determinar que es lo justo, adecuado o merecido para las personas. Estos juicios sociales centrales están ligados a los sentimientos de las personas y a las actitudes y conductas en sus interacciones con otros sujetos.

Respecto de la interrogante ¿qué es la Justicia?, las ciencias sociales han intentado responder partiendo del hecho que los juicios sobre justicia involucran normalmente un contexto social, y acciones injustificadas de una parte, que provocan daño o amenaza a otra la parte. En las Organizaciones, la Justicia está presente en las reglas y normas sociales que administran el cómo los resultados (premios y castigos) deberían distribuirse; los procedimientos utilizados para efectuar las decisiones de distribución y cómo es el trato interpersonal ⁽¹⁾. Cuando ocurre el hecho que no son asignados los resultados y no hay procesos para asignarlos (nadie está interactuando), entonces la justicia comienza a plantearse. Para el científico social y organizacional el concepto de "Justicia" se define fenomenológicamente. Es decir: "un acto es justo porque alguien piensa que es

⁽¹⁾ FOLGER, R. y CROPANZANO, R. 1998 "Organizational Justice and Human Resource Management", Thousand Oaks, California, Ed. Sage Publications, 278 págs. Cit preface xiii.

justo y responde en conformidad a esto."⁽²⁾ Esta definición ha sido tanto subjetiva como socialmente construida. A partir de tal definición podemos considerar que la Justicia es una cognición perceptual. Las personas perciben un evento y hacen juicios que guardarán en su memoria. La Justicia es un medio por el cual los sujetos le otorgan un sentido a su mundo social. La Justicia está relacionada con el cómo los premios y castigos son distribuidos "por" y "dentro" de las colectividades sociales, y también guarda relación con el cómo las personas administran las relaciones interpersonales. Justicia tiene que ver con el cómo alguien consigue algo y si los participantes (y observadores) en esas transacciones creen que es lo correcto. La Justicia se relaciona también con las reacciones de los participantes y observadores en la rectitud de otros tipos de interacciones humanas (aquellas que parecen estar más allá de transacciones materiales y de distribución). Una vez que entendemos qué es la Justicia, se puede llegar a comprender porqué es tan importante en las relaciones humanas.

El desarrollo del concepto de Justicia y su aplicación en la Psicología Organizacional se fundamenta en aportes teóricos, y en múltiples estudios de campo y de laboratorio que se desarrollaron a partir de la década del sesenta del presente siglo, y que a continuación revisaremos.

⁽²⁾ op. Cit. (1), Preface xiv.

3.- TEORIA DE LA EQUIDAD: PUNTO DE PARTIDA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

John Rawls es un investigador que ha aportado importantes obras de filosofía política o moral a las ciencias sociales. En su obra "Justicia como Equidad".⁽³⁾ hace una fuerte crítica al criterio de utilidad, caracterizándolo como inapropiado si lo consideramos para justificar instituciones, ya que enfoca el problema del correcto diseño de éstas como un asunto de administración eficiente y asignación de recursos antes que como un problema de correcta definición de las relaciones intersubjetivas entre las personas, que al participar de una actividad en común, presentan intereses contrapuestos.

J. Rawls plantea una metodología del razonamiento práctico, reelaborando la idea tradicional del contrato social al que se puede llegar siguiendo un procedimiento, y desechando una presunta esfera de verdades morales previas e independientes. La intuición moral básica que incorpora el procedimiento es la **justicia como equidad**. Rawls propone que los principios de justicia que servirían como criterios para juzgar la rectitud de las normas e instituciones sociales son aquéllos que podrían acordarse en forma unánime por personas racionales, libres e iguales, que desean promover sus propios intereses si al estar en una situación de igualdad se vieran en la situación de adoptar un compromiso firme y definitivo sobre los principios que regularían sus relaciones a futuro.

La Teoría de Rawls posee una concepción de la Justicia Social en cuanto a que es un conjunto sistemáticamente articulado de principios sustantivos para juzgar la rectitud de las normas e instituciones (y también acciones). Esta concepción

⁽³⁾ RAWLS. J. 1986 "Justicia como Equidad", Madrid, Ed. Tecnos, 440. Págs, cit; presentación.

consiste en una reconstrucción de ideas provenientes de la política de corte liberal, dentro de una interpretación social-democrática e igualitaria.

El objetivo que se plantea en "Teoría de la Justicia"⁽⁴⁾ es construir las bases de un acuerdo operativo entre ciudadanos libres por medio del ejercicio público de la razón.

Conviene recalcar que la teoría se orienta como una empresa con sentido práctico: nace de un desacuerdo sobre cuáles son las razones apropiadas para justificar o criticar, reforzar o reformar las normas e instituciones básicas que regulan nuestra convivencia, y trata de procurar un acuerdo movilizando las bases más profundas de entendimiento que se encuentran incrustadas en nuestra cultura pública.

Si queremos llevar al plano de la realidad empírica las ideas de Rawls, podemos apreciar que no es posible derivar de forma inmediata una configuración concreta de la sociedad. Hay requisitos previos que deben presentarse tales como el desarrollo de las fuerzas productivas y la configuración de las tradiciones culturales, en cuyo marco los hombres interpretan sus necesidades y definen sus intereses, que han de ser considerados por un juicio político maduro al que ninguna teoría moral puede aspirar a suplantar.

La posición original (una situación hipotética en donde el interés propio se elimina, a condición de imparcialidad) lleva a Rawls a imaginarse un experimento. Se propone la existencia de un grupo de personas, reunido para crear una sociedad del futuro. Los sujetos poseen una comprensión rudimentaria de la naturaleza humana y relaciones interpersonales. Pero no saben nada de economía del futuro, tecnología o cambios que su civilización enfrentará. Nadie sabe de su propia posición social, habilidades e incluso preferencias. El grupo está cubierto por el llamado "velo de la ignorancia" (se oculta todo tipo de información particular

relativa a los sujetos y las circunstancias de su sociedad). Se supone que las personas decidirían dividir beneficios, lograr equidad entre ellos. A juicio de Greenberg⁽⁵⁾ "la condición necesaria para probar esta suposición no existe en el mundo real; no se puede insertar una nueva sociedad bajo el velo de la ignorancia".

John Stacy Adams⁽⁶⁾ señala que la *Teoría de la Equidad* expone que las personas comparan los procesos y los resultados de su trabajo con los de otras personas, y al mismo tiempo, responden para terminar con las desigualdades que pudieran existir. Si el empleado piensa al compararse con otros empleados que está en una situación similar, hay igualdad; pero si piensa que la comparación resulta inequitativa, sufre la tensión de la desigualdad. Este estado de tensión negativa lo motiva a hacer algo para corregirla.

Concordando con lo antes señalado, Robbins⁽⁷⁾ plantea que "La teoría de la equidad reconoce que las personas no sólo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino que también están interesados en la relación que esta cantidad guarda con la cantidad que otros reciben. Las personas formulan juicios en cuanto a la relación entre sus procesos y resultados, y los de otras personas. Con base en los procesos personales como el esfuerzo, la experiencia, la escolaridad y la competencia, se comparan los resultados con el monto del salario, los ascensos, el reconocimiento y otros factores. Cuando las personas piensan que existe un desequilibrio entre su

⁽⁴⁾ RAWLS, J., 1978 "Teoría de la Justicia", México, Ed.F.C.E., 345 págs., cita: Introducción.

⁽⁵⁾ GREENBERG, J y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol.12, pág. 323.

⁽⁶⁾ ADAMS, J., 1965 " Inequity in social exchange", San Diego CA, en Advances in Experimental Social Psychology. Vol.2, págs: 267-299.

⁽⁷⁾ ROBBINS, S., 1993 "Comportamiento Organizacional", México, Ed. Prentice Hall, 780 págs., cita en pág 227.

proporción de procesos-resultados con relación a la de otros, se provoca tensión. Y esta tensión es la base de la motivación que lleva a las personas a luchar por lo que consideran justo y equitativo."

Los psicólogos organizacionales Davis y Newstrom enmarcan la Teoría de la Equidad dentro de un Modelo de la Comparación; este señala que los empleados trabajan en un sistema social (definido como conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas formas)⁽⁸⁾ en el que cada uno depende en cierta medida de los demás, y al interactuar, tanto en el trabajo como en situaciones sociales, observan, juzgan y hacen comparaciones.

Davis y Newstrom plantean que los empleados analizan la justicia de su propio contrato psicológico y posteriormente lo comparan con el de otros empleados, incluso con el de otros empleados en la comunidad y en la sociedad. Cabe señalar que para estos autores, "contrato psicológico se refiere a las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema, en dónde entregan su fuerza de trabajo y lealtad pero a su vez demandan, aparte de las recompensas económicas, seguridad, trato digno como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas"⁽⁹⁾.

Si los empleados sienten que reciben una recompensa inadecuada, buscan reducir sus sentimientos de desigualdad haciendo uso de diferentes estrategias; podrían reducir la cantidad o calidad de su productividad, o bien, negociar para obtener recompensas más reales. En cualquier caso reaccionan a la desigualdad intentando equilibrar sus insumos con los resultados que obtienen.

En general, las personas pueden reaccionar de diferente modo para compensar las desigualdades, lo que puede explicarse con la idea de la *sensibilidad para la*

⁽⁸⁾ DAVIS, K. Y NEWSTROM, J., 1997 "Comportamiento Humano en el Trabajo", México, Ed. Mc Graw Hill. 734 págs., cita en pág 40.

equidad⁽¹⁰⁾, la que sugiere que las personas poseen distintas preferencias por la equidad; mientras que algunos prefieren la recompensa excesiva, otros se conforman con el modelo tradicional de equidad y otros prefieren recibir menos recompensas. Identificar a los empleados que entran en cada categoría nos ayuda a predecir el comportamiento frente a las desigualdades, pero también nos orienta a buscar nuevas explicaciones que contribuyan a un mayor entendimiento de cómo las personas juzgan las recompensas recibidas, y los procedimientos involucrados en esto.

⁽⁹⁾ *ibidem* (8).

⁽¹⁰⁾ *ibidem* (8). Cita en pág 156.

4.- JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

Al revisar los temas que se han investigado en torno a la temática de la Justicia Organizacional en las Organizaciones, podemos apreciar que hay interés en la Justicia en un sentido amplio, a saber: "Hay investigaciones relacionadas con la percepción de justicia en relación al miedo (Montada y Schneider,1989); a la envidia (Smith et al, 1994); a la depresión psicológica (Walker y Mann, 1987); y a la autoestima (Koper et al, 1993). También, los juicios de justicia están significativamente vinculados a la percepción interpersonal de los sujetos (Lerner, 1981); actitudes políticas (Tyler, Rasinski y McGraw, 1985); y prejuicios hacia grupos externos (Lipkus et al, 1993)"⁽¹¹⁾.

La conducta de las personas se presenta fuertemente ligada a puntos de vista de la justicia y de la injusticia.

Existe una amplia variedad de estudios ligados a juicios de justicia de conducta positiva tales como: buena voluntad de ayudar al grupo (Lind y Tyler, 1988)⁽¹²⁾ la influencia de los resultados y procedimientos en la satisfacción con líderes formales (Tyler y Caine,1981)⁽¹³⁾ . Recíprocamente, se realizan estudios ligados al robo de los empleados como reacción frente a sueldos inequitativos

⁽¹¹⁾ GILBERT.D. 1998 "The Handbook of Social Psychology", New York. Ed. Mc Graw Hill, Vol. 1, 1090 págs. cita en pág. 595.

⁽¹²⁾ ibidem (11).

⁽¹³⁾ FOLGER. R., y KONOVSKY, M. "Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions to pay raise decisions". New York, en Academy of Management Journal, Vol.32, No.1, 1989, cita en pág. 115.

(Greenberg,1990)⁽¹⁴⁾, y el impacto de determinantes de justicia en la reacción de las víctimas de despido (Konovsky y Folger,1991)⁽¹⁵⁾.

De las múltiples investigaciones realizadas en torno a la justicia en las organizaciones hay un factor común para la investigación psicológica y es que la experiencia subjetiva de justicia o injusticia es una actitud importante que tiene consecuencias conductuales en las organizaciones.

Diversos estudios de Psicología Organizacional (Folger y Cropanzano)⁽¹⁶⁾, (Greenberg y Cropanzano)⁽¹⁷⁾, (Tyler y Smith)⁽¹⁸⁾, intentan entender la dinámica social por medio de la cual las concepciones de justicia se desarrollan y mantienen al interior de los grupos.

Bajo este tenor, la Psicología Organizacional ha estado desarrollando un estudio descriptivo en su orientación, que tiene como punto de partida la percepción de las personas de lo que constituye la Justicia, y de sus reacciones frente a situaciones justas o injustas.

⁽¹⁴⁾ GREENBERG, J.,1990 "Employee Theft as a Reaction to underpayment inequity: the Hidden cost to pay cuts", Washington DC, en Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.5, págs.561-568.

⁽¹⁵⁾ KONOVSKY, M. y FOLGER, R., 1991 "The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions ", New York, en Journal of Applied Social Psychology, Vol.21, págs. 630-650

⁽¹⁶⁾ FOLGER, R y CROPANZANO, R., 1998 "Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, California, ", Sage Publications, págs. 278.

⁽¹⁷⁾ GREENBERG, J. y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.12, págs:319-372.

⁽¹⁸⁾ DANIEL, G.,1998 "The Handbook of Social Psychology", New York,Ed. McGraw Hill, Vol.1, , págs: 595-629.

5.- TIPOS DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

La Psicología Organizacional emplea el término Justicia Organizacional para referirse a las teorías de la justicia social e interpersonal que puedan aplicarse al entendimiento del comportamiento de las organizaciones (Greenberg)⁽¹⁹⁾.

La Justicia Organizacional se centra en dos grandes aplicaciones: los resultados que las personas obtienen (por ejemplo, salarios y ascensos en la empresa en donde laboran), y los medios (procedimientos) mediante los cuales se llega a aquéllos.

Hemos considerado que los juicios de justicia son subjetivos, y de especial interés para la Psicología Social y Organizacional porque los estándares de Justicia son socialmente creados en la realidad, y se intenta entender la dinámica social por medio de la cual las concepciones de Justicia son desarrolladas y mantenidas en el interior de los grupos (Organizaciones).

Desde esta perspectiva de análisis surgen tres tipos de Justicia Organizacional: la Justicia Distributiva, la Justicia Procesal o Del Procedimiento y la Justicia Interaccional.

⁽¹⁹⁾ GREENBERG, J. y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.12, págs. 319-372.

6.- JUSTICIA DISTRIBUTIVA.

El concepto de Justicia Distributiva puede encontrarse en Aristóteles en "La Ética de Nicómaco": " la Justicia Distributiva se manifiesta en distribuciones de honor o dinero, o lo que se percibe al efectuarse distribuciones entre quienes tienen una cuota en la constitución"⁽²⁰⁾. Por su parte, Homans⁽²¹⁾ provee una conceptualización de origen moderno de la Justicia Distributiva. Para este autor existe una "regla de Justicia Distributiva", en la que se espera de las partes de una relación social de intercambio:

- a) que la recompensa de cada uno será proporcional al costo de cada uno;
- b) que la recompensa o ganancia será proporcional a su inversión.

Extendiendo estos conceptos en el campo organizacional, Adams⁽²²⁾, como ya se ha señalado, plantea que el sujeto busca evitar la tensión surgida al producirse un desequilibrio en la proporción entre los ingresos y las contribuciones que se dan en una relación de intercambio.

Cabe notar que Adams no dijo virtualmente nada respecto de cómo se sentía experimentar tal estado de tensión, o lo que podría motivar a las personas respecto de qué hacer. Más bien, él se centra en las diferencias del punto de referencia neutral de "inmerecido" para la justicia de un intercambio. Lo que Adams planteó sólo fue que " Los hombres simplemente no se contentan con

⁽²⁰⁾ GREENBERG, J y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 12, pág 320.

⁽²¹⁾ ibidem (20), pág. 320.

⁽²²⁾ ADAMS, J., 1965 "Inequity of social exchange", San Diego, CA, Advances in experimental Social Psychology, Vol. 2, págs: 267-299.

las condiciones que perciben como injustas; ellos normalmente hacen algo al respecto"⁽²³⁾.

La teoría de la equidad es importante por cuánto hipotetiza que la satisfacción y la conducta se ligan a niveles de resultados objetivos. Estudios recientes de psicólogos señalan que "la equidad es una contribución psicológica que las personas hacen acerca de sus propias recompensas y contribuciones relativas de otros. Se puede afirmar entonces que la equidad está en el ojo del espectador."⁽²⁴⁾

A partir de la Teoría de la Equidad se genera una definición de Justicia Distributiva: "es la Justicia percibida de los resultados o asignaciones que una persona recibe"⁽²⁵⁾. Tal percepción de justicia puede llevar a "obreros a bajar su rendimiento en el trabajo (Greenberg, 1981, cooperar menos con sus compañeros de trabajo (Pfeffer, 1993), reducir la calidad del trabajo (Cowherd,1992), o inducir al robo (Greenberg,1990)"⁽²⁶⁾.

Cuando las personas emiten un juicio de Justicia Distributiva, evalúan si un resultado es apropiado, moral o ético. Al tomar una decisión de justicia percibida por sueldos o salarios obtenidos, un trabajador probablemente no se guía por una norma objetiva de rectitud, sino más bien considera una referencia o un marco de referencia. Los psicólogos organizacionales denominan a esta norma un "referente"⁽²⁷⁾. Aunque es posible encontrar una variedad de referentes, las comparaciones sociales son las que llaman la atención usualmente. Por ejemplo, si una persona debe decidir si su sueldo es justo, puede encontrar a alguien en un trabajo similar y comparar sus niveles de compensación. Si resulta que los dos

⁽²³⁾ ibidem (22), pág. 276.

⁽²⁴⁾ GILBERT, D.,1998 "The Handbook of Social Psychology",New York, Ed.McGraw Hill, V. I,cit.pág.599.

⁽²⁵⁾ FOLGER,R. y CROPANZANO,R., 1998 "Organizational Justice and Human Resource Management", Thousand Oaks, California, Sage Publications, Preface, pág. xxi.

⁽²⁶⁾ ibidem (25).

suelos son iguales, entonces no hay falta de equidad. Si una persona descubre que está sobrepagada (al compararse con un referente), podría experimentar sentimientos de culpa (Greenberg, 1982)⁽²⁸⁾, aunque se ha notado que las personas suelen disgustarse menos cuando una falta de equidad está a su favor (Hegvedt, 1993)⁽²⁹⁾. Se espera una reacción negativa del sujeto cuando está siendo mal retribuido. La Justicia Distributiva es juzgada por normas del referente. Lo que una persona recibe no puede determinar justicia del resultado sino considera un resultado cercano con el cual compararse. Esto resulta muy importante en el momento de considerar lo que es justo, ya que dos personas que ganan un sueldo similar pueden tener distintos niveles de justicia si al establecer comparaciones salariales no están usando el mismo referente (Sweeney, McFarlin, 1990)⁽³⁰⁾.

Estos ejemplos sirven para apreciar que la temática crece en complejidad a medida que surgen nuevas interrogantes de investigación en Justicia Distributiva. En los trabajos realizados últimamente se aprecian diferencias entre estudios de cómo la gente juzga y responde ante distribuciones injustas (por ejemplo, investigaciones enfocadas en la conducta del receptor), y decisiones en relación a la asignación o distribución de normas que podrían encontrarse (por ejemplo, investigaciones acerca de la conducta de los asignados).

6.1.- Reacciones a las consecuencias de las asignaciones.

El estudio de la Justicia Distributiva en las Organizaciones se enfoca actualmente a la percepción de justicia de las personas con respecto a las consecuencias

⁽²⁷⁾ ibidem (25). Preface xxii.

⁽²⁸⁾ ibidem (25).

⁽²⁹⁾ ibidem (25).

⁽³⁰⁾ ibidem (25).

(beneficios o pérdidas) que reciben. Respaldando las investigaciones de la Teoría de la Equidad (Greenberg, 1982)⁽³¹⁾, los estudios más recientes han encontrado que las personas tienden a estar menos satisfechas con los resultados percibidos como incorrectos que con los percibidos como correctos.

El proceso es más complejo de lo que se puede apreciar en primera instancia. La causa de que la percepción de justicia de las personas sean determinadas exclusivamente por motivos de realización personal (o sea, lo que más satisface a uno) no parecen ser tan claras en la actualidad. Aunque este motivo es importante, por sí solo no es determinante de justicia o de equidad. Las personas basan sus evaluaciones de justicia distributiva no solamente cuando la reciben, como sugiere Homans y Adams⁽³²⁾ que admiten con relatividad algún estándar o referente. Aunque la naturaleza comparativa de distribuciones estándar está arraigada en la teoría, existe una prolongada confusión en la literatura en cada comparación estándar. Esto resulta realmente verdadero en las organizaciones en donde las comparaciones estándar son muchas veces sociales en su naturaleza. Por ejemplo, las personas aprecian lo justo de la recompensa conforme a sus expectativas, necesidades o normas societales generales. Esta práctica es suficientemente plausible en la medida en cómo se valoren los resultados de muchas organizaciones que no pueden clasificarse objetivamente. Consecuentemente, estas evaluaciones pueden basarse únicamente en comparaciones sociales. Ilustrando la dinámica de los referentes estándar, Sweeney, McFarlin et al (1990)⁽³³⁾ encontraron que aunque el nivel de salarios estaba relacionado con la satisfacción, varios referentes contribuyeron a variar

⁽³¹⁾ GREENBERG, J y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, V. 12, cit. en pág. 320.

⁽³²⁾ ibídem (31)

sustancialmente más adelante la información objetiva acerca del monto de las entradas de cada empleado. Aparentemente, la satisfacción con los resultados se determina no solo por la magnitud de los resultados obtenidos, sino que también estos resultados se comparan con resultados de referentes estándar. Los resultados de cada comparación pueden encontrarse afectados de manera importante por las consecuencias de la organización. Por ejemplo Cowherd, et al (1992)⁽³⁴⁾ encontraron que los trabajadores producen alta calidad de productos cuando ha existido un margen pequeño de diferencia entre ellos y los superiores, en comparación a una diferencia más grande con éstos. Aparentemente, esto resulta consistente con la Teoría de la Equidad que plantea que las desigualdades producto de la baja producción individual producen una calidad inferior.

6.2.- Recompensando la conducta de asignación.

Hasta ahora se ha discutido la Justicia Distributiva considerando a la persona que recibe la asignación o recompensa. Si se piensa que tal asignación está vinculada indebidamente con respecto a una norma, entonces resultará que el destinatario de la asignación experimenta injusticia distributiva.

Se han efectuado diversos estudios que examinan las reglas mediante las cuales se producen decisiones en la distribución de recursos. En un estudio de laboratorio, Lissowski, Tyszka y Okrasa (1991)⁽³⁵⁾ efectuaron una tarea experimental con estudiantes polacos. Antes de comenzar los estudiantes tenían que estar de acuerdo con una regla acerca del pago: algunos estudiantes podrían ser mejor pagados que otros. Se asignaron a los sujetos que obtendrían pagos

⁽³³⁾ ibidem (31), pág. 321.

⁽³⁴⁾ ibidem (31), pág. 322.

previamente establecidos. El grueso de los grupos formados pudo alcanzar acuerdos respecto a una regla de pago. Pero ellos no se comportaron de acuerdo a lo sugerido por Rawls; ellos seleccionaron un principio de la distribución que aumentó al máximo el ingreso medio, y no el ingreso mínimo como lo supuso Rawls. A su vez, los sujetos también mantuvieron un ingreso mínimo para el miembro peor pagado del grupo. Considerando la artificialidad de la situación, igualmente es interesante subrayar el hecho de que cuando los asignados saben los resultados con los que se beneficiarán, adoptan caminos para asegurar su propio bienestar y el de todos los involucrados.

Las implicaciones de este hecho se relacionan con el enfoque al considerar que las personas generalmente toman decisiones de asignación con algún propósito específico en lo típicamente mental normativo (ser justo) o instrumental (mantener la armonía) de su naturaleza. (Greenberg y Cohen, 1982; Skitka y Tetlock, 1992)⁽³⁶⁾.

Otra variable mostrada para influir en la toma de decisiones de la asignación-recompensa es la cultura nacional; Greenberg (1982)⁽³⁷⁾ ha realizado investigaciones durante 15 años acerca de las diferencias transculturales en el uso de normas de justicia. Entre las diferencias culturales más fiables encontradas está la tendencia percibida en las personas de las sociedades colectivistas, como la China, por la preferencia de asignaciones iguales en la medida en que éstas promuevan la armonía en el grupo; y para las personas de las sociedades individualistas, como la estadounidense, se aprecian asignaciones justas en la medida en que éstas sean proporcionales a las contribuciones que promuevan

⁽³⁵⁾ *ibidem* (31), pág. 323.

⁽³⁶⁾ *ibidem* (31), pág.324.

⁽³⁷⁾ *ibidem* (31), pág.325.

productividad. (Miles y Greenberg,1993)⁽³⁸⁾. La dinámica en funcionamiento es: las personas toman decisiones de asignación de premios o recompensas que son consistentes con las metas en el momento, y éstas pueden ser relativamente diferentes de acuerdo a la cultura.

Como corolario, es necesario señalar que, del extenso cuerpo de investigación desarrollado bajo la rúbrica de Teoría de la Equidad, las discusiones acerca de la Justicia Distributiva se enfocan mayormente en cuestiones de pago y promoción en trabajos establecidos. Como se aprecia, tales disposiciones son ideales para una perspectiva de investigación, ya que las recompensas y contribuciones son fáciles de identificar y cuantificar en trabajos establecidos. No obstante, en investigaciones de Justicia Distributiva también se buscan obtener otras formas de abordar el fenómeno en cuestión. Foa y Foa(1974)⁽³⁹⁾ describen seis diferentes recursos que pueden ser intercambiados: amor, estatus, información, bienes, servicios y dinero. La equidad puede ser más relevante para un tipo de recurso, antes que para otro. Es más importante para la gente cuando se les pregunta por sus experiencias personales de injusticia. Las personas no describen el tema de la retribución justa o injusta de la distribución de bienes materiales (Mikula, 1986)⁽⁴⁰⁾. Ninguno de los eventos antes descritos corresponden al pago injusto por trabajar; los eventos injustos se refieren más a violaciones de consideraciones y políticas interpersonales, elementos de justicia ligados al procedimiento. (Messick,1985)⁽⁴¹⁾. Estas investigaciones sugieren que centrarse en la recompensa justa no toma en cuenta otros aspectos de injusticia distributiva, relacionada con los procedimientos.

⁽³⁸⁾ ibidem (31). pag. 325.

⁽³⁹⁾ GILBERT, D. 1998 "The Hanbook of Social Psychology", New York, Ed.McGraw Hill, Vol.1,1998. Pag 600.

⁽⁴⁰⁾ ibidem (39). pag. 600.

⁽⁴¹⁾ ibidem (39). pag. 600.

7.- JUSTICIA PROCESAL O DEL PROCEDIMIENTO.

En la década de los setenta, varios teóricos (Deutsch,1975; Leventhal 1976; Thibaut y Walker, 1975)⁽⁴¹⁾ se interesan en cómo la idea de la justicia exige no solamente prestar atención a los "fines" de intercambio social, sino también a los "medios" con que esos fines se logran. De esta idea surge una definición de lo que es Justicia del Procedimiento, es decir, la justicia percibida de los procedimientos utilizados para determinar resultados.

Thibaut y Walker (1975)⁽⁴²⁾ realizan un estudio comparativo de varios sistemas legales y concluyen que los procedimientos percibidos como justos les otorgan a las personas una opinión respecto de los procedimientos que los afectan. Thibaut y Walker (1975)⁽⁴³⁾ arguyen que la clave de las características del procedimiento para establecer Justicia del Procedimiento es la distribución del control entre los disputantes y quienes asumen el rol de una tercera parte en una disputa por resolver. Bajo este tenor ellos investigan tres temas, a saber; el primer tema es cómo las personas escogen el procedimiento de la tercera parte (medición, arbitrio y ensayo) a utilizar para resolver su disputa. El segundo tema es la justicia objetiva de diferentes disputantes que buscan resolver su conflicto. Y el tercer tema surge en base a reacciones subjetivas de varios tipos de procedimientos en juicios de justicia. El trabajo de Thibaut y Walker⁽⁴⁴⁾ compara al adversario de los procedimientos legales con un sistema inquisitorial legal. Ellos concluyen que el primeramente mencionado es más justo en importantes dimensiones, incluyendo lo

⁽⁴¹⁾ ibidem (31), pág. 327.

⁽⁴²⁾ ibidem (31), pág.327.

⁽⁴³⁾ GILBERT, D., 1998 "The Handbook of Social Psychology", New York, Ed. McGraw Hill, V.1. Cap.30. pág. 600.

⁽⁴⁴⁾ ibidem (43).

favorable de la evidencia recogida (observando y transmitiendo factores) y eliminando prejuicios (combatiendo prejuicios externos).

Thibaut y Walker⁽⁴⁵⁾ se abocan al estudio de características formales de los procedimientos que proponen aspectos informales, centrándose en las disputas de las personas involucradas. Las personas hacen preguntas acerca de la justicia de los procedimientos, para luego hacer juicios a la justicia de procedimientos formalmente establecida. Los juicios de Justicia del Procedimiento han sido demostrados al tener una importante influencia en las reacciones de las personas a políticas sociales con acciones positivas (Nacoste,1990)⁽⁴⁶⁾, y en las evaluaciones de grupos autoritarios(Tyler,1992)⁽⁴⁷⁾.

Por su parte, Leventhal (1976)⁽⁴⁸⁾ propone un modelo para evaluar la Justicia del Procedimiento. Este modelo distingue seis reglas o criterios de justicia: consistencia, libre de prejuicios, exactitud, corrección, representatividad y ética. Las investigaciones realizadas por este autor sugieren que los juicios de Justicia del Procedimiento son multifacéticos. Las personas usan una variedad de criterios de procedimientos para evaluar la justicia de lo legal y a los mandos superiores de una organización, lo que incluye las reglas de Leventhal. Ahora bien, existen investigaciones en dónde se establecen comparaciones entre diferentes criterios del procedimiento; resulta que el control central de los juicios, de la teoría de Thibaut y Walker no son relevantes. En un estudio realizado por Barret-Howard y Tyler,(1986)⁽⁴⁹⁾ hay preferencia de las personas por cuatro criterios de Leventhal

⁽⁴⁵⁾ ibidem (43)

⁽⁴⁶⁾ ibidem (43). pág. 601.

⁽⁴⁷⁾ ibidem (43). pág. 601.

⁽⁴⁸⁾ GREENBERG,J y CROPANZANO,R.,1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.12,pág. 329.

⁽⁴⁹⁾ GILBERT.D. 1998 "The Handbook of Social Psychology", New York, Ed. McGraw Hill, Vol.1, cap.30,pág 604.

(consistencia, ética, supresión de prejuicios y exactitud), por sobre juicios de control (rankeado en quinto lugar).

Posiblemente la mayor razón de la popularidad del estudio de la Justicia del Procedimiento en las Organizaciones es que los procedimientos de justicia han estado asociados con una gran variedad de resultados deseables. Por ejemplo, "la evidencia sustancial demuestra que el trato justo hace a los sujetos aceptar mejor las prohibiciones de fumar (Greenberg,1994, pago de sistemas, (Miceli, 1993), acciones disciplinarias (Ball et al,1994)"⁽⁵⁰⁾. Generalmente las personas aceptan decisiones que son resultado de procedimientos justos antes que decisiones que provengan de procedimientos injustos.

Además, las personas que aceptan decisiones organizacionales tienden a cooperar con figuras de autoridad, lo que ocurre incluso en las personas que han sido perjudicadas de alguna manera por la organización en la que trabajan. Por ejemplo, Greenberg(1990)⁽⁵¹⁾ encontró que los empleados hurtaban menos, respondiendo así a recortes salariales, cuando éstos resultaban de procedimientos considerados como justos. En resumen, los procedimientos de las organizaciones pueden reforzarse incorporando atributos de proceso que puedan ser percibidos como justos.

Está claro que la Justicia Procesal (o del Procedimiento) posee un amplio espectro de efectos beneficiosos en el funcionamiento organizacional. Teniendo en cuenta esta idea se examinarán los componentes de la Justicia del Procedimiento más detalladamente, y se examina también la relación y diferencias con la Justicia Distributiva.

⁽⁵⁰⁾ *ibidem* (48), pág. 327.

⁽⁵¹⁾ *ibidem* (48), pág. 328.

Cuando las personas realizan una evaluación de justicia, ellos parecen ser sensibles a dos distinciones de "determinantes focales" (Greenberg,1993)⁽⁵²⁾. Determinantes estructurales; que se relacionan con el contexto medioambiental dentro de la interacción ocurrida; y determinantes sociales que se relacionan con el trato interpersonal, tópico de la Justicia Interaccional.

7.1.- Aspectos estructurales de la Justicia del Procedimiento.

Desde un enfoque estructural, un procedimiento puede considerarse justo procesalmente en la medida en que se basa en políticas organizacionales formales explícitas mediante las cuales las personas esperan obtener distribuciones justas.(Greenberg)⁽⁵³⁾. El problema central investigado guarda relación con el determinante específico de la Justicia del Procedimiento. Thibaut y Walker⁽⁵⁴⁾ encontraron hallazgos respecto de la importancia de la opinión, y Leventhal⁽⁵⁵⁾ aportó su lista de seis criterios que han demostrado ser útiles, pero que son muy abstractos en su naturaleza.

Sin embargo, en los últimos años varios teóricos han propuesto otros determinantes estructurales de Justicia del Procedimiento⁽⁵⁶⁾ y se espera que operen en contextos organizacionales específicos, a saber:

a).- Como contribución al trabajo empírico de Greenberg, Folger propone que hay tres factores que han contribuido a la justicia percibida producto de las evaluaciones de rendimiento: el aviso adecuado, la escucha correcta y el juicio

⁽⁵²⁾ ibidem (48). pág. 328.

⁽⁵³⁾ ibidem (48).pág. 328.

⁽⁵⁴⁾ ibidem (48) pag. 328.

⁽⁵⁵⁾ ibidem (48). pag. 328.

⁽⁵⁶⁾ ibidem (48). pag. 328-330.

basado en la evidencia; todos se apoyan en evidencia empírica (Taylor, Tracy, Renard y Carroll)

b).- En el contexto de la planificación estratégica, Kim y Mauborgne identificaron atributos de proceso tales como la comunicación bilateral, la habilidad para regular consistencia y la presencia de un estimador social como determinante de justicia.

c).- En el dominio de las drogas ocultas en el lugar de trabajo, Konovsky y Cropanzano han revisado diversas investigaciones y sugieren que los procedimientos de justicia en las drogas ocultas son correctos, y otros se pueden corregir manteniendo la posibilidad de opinar, y si se considera esto, las variables son predecibles para la Justicia del Procedimiento.

d).- Gilliland identifica 9 reglas de procedimiento para reforzar la justicia en el proceso de Toma de decisiones: baja relación del trabajo, oportunidad, consistencia, regeneración, información de selección, honestidad, comunicación bidireccional y conveniencia de preguntas. El mismo autor agrega dos reglas adicionales que pueden contribuir a la justicia: facilidad de falsificar respuestas y baja invasión de preguntas.

Al parecer estos determinantes generales de justicia se pueden aplicar en las organizaciones y pueden tomar diferentes formas o modos, de acuerdo al contexto en que se encuentren. Aunque Greenberg recomienda tener cuidado con lo que se está evaluando, al señalar que: "Lo que corresponde a un juego de preguntas en un contexto, puede no corresponder igualmente en otro contexto..."⁽⁵⁷⁾. En la medida que la investigación mide la percepción de justicia en un contexto-sensitivo, aumenta la posibilidad de efectuar una interpretación adecuada.

En esta investigación se emplea la definición de Justicia del Procedimiento: "la percepción de justicia de los procedimientos utilizados en la toma de decisiones"

Esta definición elaborada por Folger y Greenberg y utilizada en diversas investigaciones⁽⁵⁸⁾, es utilizada en este estudio ya que considera las políticas y procedimientos formales de la organización que el trabajador evalúa subjetivamente, para luego asumir una actitud determinada frente a la empresa.

7.2.- La importancia de los procedimientos.

Cuando se investiga en Justicia Organizacional, no sólo importan las utilidades económicas que se obtienen; también se involucra la manera en cómo se trata a las personas. En general, se han sugerido dos acercamientos que han recibido apoyo empírico; el Modelo Instrumental y el Modelo Relacional.

7.2.1.- El Modelo Instrumental.

El modelo Instrumental de Justicia Procesal considera la noción tradicional de que los incentivos económicos promueven justicia.

Las demandas hechas por las personas pueden hacerse pensando en el largo plazo, cuando se trata de resultados económicos. Por ello, se toleran pérdidas económicas a corto plazo; teniendo en cuenta expectativas de resultados favorables a futuro (Greenberg)⁽⁵⁹⁾.

Hay una parte importante de evidencias que sugiere que los sujetos valoran la Justicia del Procedimiento en parte por razones instrumentales. Sin embargo, la

⁽⁵⁷⁾ ibidem (48), pag. 329.

⁽⁵⁸⁾ GILLILAND, S., 1993 "The perceived Fairness of selection systems: An Organizational Justice perspective". Maryland CP, en Academy of Management Review, Vol.18, Núm.4, pág. 696.

⁽⁵⁹⁾ GREENBERG, J. y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the maze". New York, en International Review of Industrial And Organizational Psychology, Vol.12, pag.333.

evidencia más obligada para este modelo es que las personas evalúan mayormente el proceso cuando aprecian el lado negativo de éste.

En la extensión de características materiales no instrumentales, las características del proceso deben reforzar la percepción de Justicia Procesal incluso cuando no se espera beneficio económico directo alguno.

Se ha examinado el impacto de las características del proceso (opinión, aviso previo), bajo condiciones en las que se evitan resultados ventajosos. En un experimento dirigido por Lind y Kanfer⁽⁶⁰⁾, estudiantes fueron asignados para rendimiento de metas, y el éxito logrado los llevaría a un premio deseado. Algunos sujetos dieron una opinión eficaz determinando su meta. Para otros, su opinión no tenía efecto en el resultado; finalmente los sujetos de un grupo no tenían ninguna opinión ni efecto en el resultado. Los niveles más bajos de justicia percibida fueron reportados por sujetos en un grupo control. A éstos ninguna opinión les fue permitida efectuar. Se encontraron niveles más altos de justicia percibida cuando la opinión fue permitida y siendo capaz de influir en la meta. Se presume que la opinión tiene un efecto instrumental (aumenta la probabilidad de encontrar la meta) y un efecto no instrumental (refuerza la creencia de que la contribución personal es bienvenida).

7.2.2.- El Modelo Relacional.

El Modelo Relacional (o también llamado Modelo Valor del Grupo) ha sido propuesto como suplementario al Modelo Instrumental.

En este Modelo se ofrece una mayor recompensa económica con el objeto de mantener al grupo. La afiliación de grupo es un medio para lograr estatus social y

aumentar la autoestima. Tales consideraciones son tan importantes como los incentivos económicos que enfatizan un acercamiento instrumental. Incluso, sujetos pertenecientes a culturas muy individualistas necesitan ser valorados por algún grupo o grupos para adquirir un sentimiento de valor personal (Lind y Earley)⁽⁶¹⁾. Por esto, las personas tienden a estar más conscientes de su posición dentro del grupo y potencian su valor.

Tyler⁽⁶²⁾ arguye que las personas tienen tres preocupaciones relacionales: Neutralidad, Confianza y Posición, que provienen del deseo de las personas por la dignidad y el valor. La Neutralidad implica que el sujeto utiliza hechos (y no opiniones), actúa con franqueza y honestidad. Confianza se refiere al grado en que las personas creen en la toma de decisiones y piensan actuar justamente. Los empleados desean contar generalmente con apoyo de figuras de autoridad. Posición es algo con lo cual se cuenta pero se mantiene mediante acciones, como el hecho de detentar una posición alta y afianzarla con la cortesía.

La evidencia para el Modelo Relacional generalmente a sido favorable: se refuerzan las percepciones de justicia del procedimiento al cumplirse las tres preocupaciones relacionales. (Lind, 92)⁽⁶³⁾.

En conclusión, la evidencia apoya a ambos modelos de Justicia del Procedimiento. Ambas perspectivas otorgan una visión importante en razones subyacentes del porqué la Justicia del Procedimiento o Procesal parece ser tan importante en las organizaciones.

⁽⁶⁰⁾ ibidem (59). pag. 333.

⁽⁶¹⁾ ibidem (59). pag. 333.

⁽⁶²⁾ ibidem (59). pag. 335.

⁽⁶³⁾ ibidem (59). pag. 336.

8.- LA RELACION ENTRE LA JUSTICIA DEL PROCEDIMIENTO Y LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Desde el tiempo en que el concepto de Justicia del Procedimiento fue introducido en ciencias sociales, los teóricos reconocen que pueden relacionarlo con la Justicia Distributiva (Leventhal, 76; Thibaut y Walker, 75)⁽⁶⁴⁾ aunque la naturaleza de esta relación no ha sido sistemáticamente estudiada. Recientemente, los teóricos se han concentrado en dos posibilidades de relación entre la Justicia Distributiva y Justicia del Procedimiento, a saber:

- la posibilidad de que la Justicia Distributiva y la Justicia del Procedimiento operen independientemente, como efecto principal, y
- la posibilidad de que la Justicia Distributiva y la Justicia del Procedimiento operen conjuntamente, como efecto entrelazado.

8.1.- El Modelo de Dos Factores: Efectos diferentes en distintos tipos de Justicia.

Para Greenberg⁽⁶⁵⁾ es posible distinguir las diferentes consecuencias que tanto la Justicia Distributiva como la Justicia del Procedimiento parecen tener. Debemos considerar que la Justicia del Procedimiento se ha ligado a la satisfacción del sistema en tanto que la Justicia Distributiva se ha ligado a la satisfacción del resultado. En la actualidad se continúa estableciendo esta distinción en gran parte. La evidencia sugiere que la Justicia Distributiva primero influye en la satisfacción personal con los resultados en cuestión o con los resultados de alguna decisión. Por ejemplo, la creencia personal que lo que se recibe de remuneración no es

⁽⁶⁴⁾ ibidem (59), pág. 336.

⁽⁶⁵⁾ ibidem (59), pág. 336.

una compensación conveniente debido a los resultados obtenidos en la percepción de inequidad, que a su vez, produce menor satisfacción de pago. Por contraste, la Justicia del Procedimiento influye primeramente en las actitudes y conductas que son más pertinentes a la organización más grande. En otras palabras, los procedimientos son determinantes centrales de la confianza y lealtad personal en el mando de la institución o sistema que otorgó la decisión en cuestión. Cuando se toman decisiones respecto del sueldo, utilizando procedimientos justos, es probable que las personas permanezcan comprometidas con sus organizaciones, aún cuando las decisiones sean negativas. Cooper, Sweeney y McFarlin⁽⁶⁶⁾ han considerado a estos efectos diferentes en el Modelo de Dos Factores; aunque procedimientos y resultados son importantes determinantes de justicia, ellos afectan a diferentes factores.

A pesar de la considerable evidencia que apoya al Modelo de Dos Factores (Lind y Earley, 92)⁽⁶⁷⁾, la evidencia no es inequívoca. Lowe y Vodanovich⁽⁶⁸⁾ por ejemplo, sugieren que la relación de la Justicia Distributiva y la Justicia Procesal de criterios organizacionalmente relevantes puede variar con el transcurso del tiempo. Ellos proponen que las percepciones de resultados organizacionales son en lo inmediato bastante influenciadas por injusticias distributivas, después que haya ocurrido la injusticia. Al transcurrir el tiempo, sin embargo, tal efecto se disipa. Los empleados adoptan una perspectiva a largo plazo, y alteran sus impresiones de las organizaciones cuando éstas se basan más sólidamente en procedimientos. Si este razonamiento es correcto, entonces el Modelo de Dos Factores estaría obsoleto.

⁽⁶⁶⁾ ibidem (59), pág.337

⁽⁶⁷⁾ ibidem (59), pág. 337.

⁽⁶⁸⁾ ibidem (59), pág. 337.

Lowe y Vodanovich⁽⁶⁹⁾ probaron estas ideas con una muestra de empleados universitarios que habían sufrido una reestructuración de sus clasificaciones de trabajo, lo que activó sentimientos de injusticia distributiva en muchos empleados. En su estudio, realizado dos meses después que ocurriera la reestructuración (cuando aún se apreciaba el resquemor en los afectados), se encontró que se estrecharon fuertemente los sentimientos de compromiso organizacional al obtener resultados desfavorables para los empleados. Desafortunadamente, los investigadores fallaron al no administrar un estudio posterior (post hoc), para asegurarse de los procedimientos mediante los cuáles se pudiera apreciar los resultados una vez transcurrido el tiempo, de manera tal que sus hipótesis no fueron completamente testeadas. Basados en conclusiones previas, es posible mitigar efectos negativos en los empleados mediante el uso de explicaciones que pueden llegar a ser moderadoras de los efectos del tiempo sensorial propuesto por Lowe y Vodanovich⁽⁷⁰⁾.

8.2.- El Modelo Interaccional: Efectos conjuntos de la Justicia Distributiva y de la Justicia del Procedimiento.

De acuerdo al Modelo de Dos Factores, los procedimientos y los resultados predicen diferentes tipos de reacciones, por consiguiente sólo se refieren a efectos principales. Sin embargo, la investigación adicional sugiere que la Justicia del Procedimiento y la Justicia Distributiva actúan rápidamente (Brockner y Wiesenfeld)⁽⁷¹⁾. Estos autores consideran que la interacción entre los dos tipos de Justicia puede ser descrita desde una perspectiva de sus procedimientos o

⁽⁶⁹⁾ ibidem (59), pag. 338.

⁽⁷⁰⁾ ibidem (59), pag. 338.

resultados. Se puede decir que la Justicia del Procedimiento está más fuertemente relacionada con actitudes hacia el trabajo cuando los resultados obtenidos son inferiores que cuando son superiores. Recíprocamente, se puede decir que los resultados se relacionan más fuertemente con actitudes hacia el trabajo cuando los procedimientos son injustos que cuando son justos.

8.2.1.- Actitudes de Trabajo-relacionado.

Brockner y Wiesenfeld⁽⁷²⁾ sugieren que la interacción del procedimiento-por-resultado se ha asociado usualmente con resultados organizacionalmente importantes. Sin embargo, investigaciones de menor alcance han ligado la interacción del procedimiento-por-resultado a un criterio que claramente podría ser personal, como satisfacción por el sueldo. El trabajo de McFarlin y Sweeney⁽⁷³⁾ es una excepción, por cuánto ellos encontraron que la interacción procedimiento-por-resultado fue significativa para el compromiso pero no para la satisfacción de pago. Es claro que se requieren más investigaciones para alcanzar conclusiones definitivas acerca de la naturaleza de la interacción del procedimiento-por-resultado. Por ahora, la evidencia disponible sugiere que la interacción procedimiento-por-resultado se comporta igual que el efecto procesal principal descrito en conjunción con el Modelo de Dos Factores; es decir, la interacción se relaciona más claramente con las actitudes hacia la Organización que hacia el trabajo personal.

⁽⁷¹⁾ ibidem (59), pag. 339.

⁽⁷²⁾ ibidem (59), pag. 339.

⁽⁷³⁾ ibidem (59), pag. 339.

8.2.2.- Autoevaluaciones.

En líneas generales, se ha visto que los procedimientos y los resultados pueden actuar recíprocamente para crear reacciones diferentes con respecto al ambiente de trabajo. A la luz de las investigaciones realizadas, surgen de manera importante las investigaciones hechas en organizaciones en relación a la autoestima (Brockner) y la autoeficacia (Gist y Mitchell)⁽⁷⁴⁾ y su vinculación con un trato justo o injusto.

Estudios recientes han examinado cómo los procedimientos y resultados trabajan para influir en la autoestima y la percepción de autoeficacia conjuntamente. A modo de ejemplo, en un experimento efectuado por Koper⁽⁷⁵⁾ se entregó retroalimentación ficticia a estudiantes universitarios sobre su rendimiento en una prueba de habilidades básicas. Cuando los estudiantes recibieron retroalimentación positiva, y se pensaba que la prueba había sido validada justamente, el estado de autoestima fue relativamente alto. Sin embargo, cuando los estudiantes recibieron retroalimentación negativa, se produjo un pequeño impacto en la autoestima de ellos. Se sugiere que los procedimientos y la interacción de resultados de predicción de cogniciones auto-relevantes tales como la favorabilidad de los resultados, ejercen influencia sobre la autoestima cuando se utilizan procedimientos justos, que son comparados con procedimientos injustos.

¿Porqué puede ocurrir esto? Para entender lo anteriormente señalado desde una perspectiva del Modelo Relacional, Tyler y DeGoey⁽⁷⁶⁾ señalan que cuando un proceso es justo, las personas ven por sí mismas como se han valorado; cuando un proceso es injusto, ellos ven por sí mismos cómo han sido menos valorados.

⁽⁷⁴⁾ ibidem (59), pág. 340.

⁽⁷⁵⁾ ibidem (59), pág. 341.

Por esta razón, las personas podrían evaluarse más positivamente cuando un procedimiento es justo, y menos positivamente cuando un procedimiento es injusto. Esta explicación implica que es la justicia de la presentación y no lo favorable de la retroalimentación, lo que determina la autoestima.

Investigaciones realizadas por Gilliland y Koper⁽⁷⁷⁾ sugieren que las personas que reciben una retroalimentación negativa se evalúan menos positivamente cuando consideran que ésta es producto de procedimientos justos antes que de procedimientos injustos.

Los autores antes señalados plantean que la retroalimentación positiva justamente otorgada lleva a las personas a evaluarse más positivamente, y la retroalimentación negativa justamente entregada lleva a las personas a evaluarse menos positivamente. Este análisis sugiere que los procedimientos de asignación, además de afectar la dignidad personal, pueden proporcionar información acerca de cómo las personas evalúan sus propias habilidades y destrezas.

En la revisión anterior, referida al Marco Teórico de la Justicia Organizacional, se ha descrito la relación entre la Justicia del Procedimiento y la Justicia Distributiva, planteándose el Modelo de los Dos Factores y el Modelo Interaccional. El paso siguiente en esta investigación es describir la relación de la Justicia Organizacional y otras variables organizacionales.

Algunos investigadores de la Psicología Organizacional han planteado que la Justicia Interaccional forma parte de la Justicia del Procedimiento, considerándose un determinante social de ésta. Sin embargo, otros investigadores proponen una perspectiva diferente acerca de este tema. Este es el siguiente tópico a analizar.

⁽⁷⁶⁾ *ibidem* (59), pág. 341.

⁽⁷⁷⁾ *ibidem* (59), pag. 341.

9.- JUSTICIA INTERACCIONAL.

Los trabajos de investigación realizados por Bies et al⁽⁷⁸⁾, se enfocan en aspectos estructurales de la Justicia del Procedimiento, y se complementan con aspectos sociales involucrados. La idea básica es que las personas se preocupan por la calidad del trato interpersonal que reciben de parte de los superiores (gerentes, supervisores, etc.). A esto se le denomina Justicia Interaccional. Aunque investigaciones posteriores demuestran la importancia de determinantes interpersonales de justicia, el concepto se ha hecho difícil de distinguir de la Justicia Procesal Estructural. En primer lugar, los procedimientos formales y las interacciones interpersonales comprenden el proceso que lleva a una decisión de asignación conjuntamente. Adicionalmente, ambos tipos tienen consecuencias similares y correlativas. Por esto, hay investigadores que actualmente tratan a la Justicia Interaccional como un aspecto social de la Justicia Procesal, oponiéndose a considerarla como una forma separada de ésta. (Tyler y Bies)⁽⁷⁹⁾. No obstante otros investigadores (Folger y Skarlicki⁽⁸⁰⁾; Moorman⁽⁸¹⁾) consideran que la Justicia Interaccional debe estar separada de la Justicia Procesal ya que existen diferencias notorias entre ellas; predicen diferentes tipos de variables y distintos niveles de resultados: la Justicia del Procedimiento predice resultados a nivel organizacional, y la Justicia Interaccional predice resultados a nivel de supervisores.

⁽⁷⁸⁾ BIES, R., 1986 "Interactional Justice: communication criteria of fairness, Greenwich, en Research on Negotiation in Organizations, Vol.1, págs:43-55.

⁽⁷⁹⁾ ibidem (59)

⁽⁸⁰⁾ FOLGER, R y SKARLICKI, D., 1997 "Retaliation in the Workplace. The roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", Washington DC, en Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No.3. págs. 434-443

Independientemente de si la Justicia Interaccional forma parte o no de los procedimientos; posee dos aspectos importantes que la conforman: la sensibilidad interpersonal o social y las explicaciones o cuentas sociales.

9.1.- Sensibilidad Social: el papel de la dignidad y el respeto.

Aunque es de sentido común el que las personas se traten de manera sensible, esto representa una extensión conceptual para exigir tal trato, lo que contribuye a la percepción de justicia. En estudios realizados, se encontró que tratando con dignidad y respeto a las personas, se refuerzan sus percepciones de justicia y aceptación de las consecuencias asociadas con la disputa. Por ejemplo, en un estudio de los procedimientos de resolución de agravio usadas por mineros del carbón, Shapiro y Brett⁽⁸²⁾ encontraron que las decisiones de justicia fueron hechas por ambas partes demostrando altos niveles de conocimiento, imparcialidad y una buena forma para apreciar la perspectiva del desagravio y los sentimientos experimentados por los trabajadores. Análogamente, Greenberg⁽⁸³⁾ realizó un estudio de campo en donde supervisores explicaron la suspensión de fumar en la compañía a obreros, como una forma de demostrar altos o bajos niveles de sensibilidad de la naturaleza de ruptura (choque) que era probable que se produjera. Los empleados aceptaron de mejor manera la prohibición cuando se les mostró niveles de sensibilidad más altos.

⁽⁸¹⁾ MOORMAN, R., 1991 "Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", New York, en Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.6, págs. 845-855.

⁽⁸²⁾ GREENBERG, J y CROPANZANO, R.,1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze". New York, en International Review of Organizational Psychology, Vol.12, págs: 319-372.

⁽⁸³⁾ GREENBERG, J.,1994 "Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban". New York, en Journal of Applied Psychology, Vol. 79, págs: 288-297.

Resulta interesante señalar que no sólo las percepciones de justicia son reforzadas por el trato socialmente sensible; también se da un rechazo general para desquitarse en contra de algún daño percibido; en respuesta a resultados considerados injustos. Por ejemplo, Greenberg⁽⁸⁴⁾ estudió las reacciones ante el hurto que sigue a la disminución de los sueldos. Aunque todas las personas mal retribuidas robaron, los que fueron peormente tratados robaron a sus patrones con el fin de perjudicarlos.

9.2.- Justificación informativa: el papel de las cuentas sociales.

Además de la justicia definida en términos de un trato político (social), la investigación también apoya la idea de que la justicia exige tener acceso a la información que subyace a cómo se determinan los resultados. Por ejemplo, Daly⁽⁸⁵⁾ investigó las reacciones de los empleados ante mayores facilidades de colocación. Ellos respondieron más positivamente cuando el cambio fue explicado adecuadamente, a diferencia de cuando no se ofreció ninguna explicación. En la continuación de este estudio se encontró que las explicaciones de adecuación eran eficaces y mantenían sentimientos de compromiso organizacional de los empleados, durante períodos de baja organizacional. Los beneficios de justificaciones informativas de resultados no deseables han sido presentados consistentemente en importantes estudios empíricos adicionales dirigidos hacia una gran variedad de lo establecido. Los estudios demuestran que proporcionando a las personas una información que justifique la necesidad de resultados negativos, refuerza la magnitud de que acepten tales resultados como justos.

⁽⁸⁴⁾ ibidem (82)

⁽⁸⁵⁾ ibidem (82)

Un estudio de laboratorio realizado por Shapiro⁽⁸⁶⁾ estableció la adecuación percibida de tres excepciones causales diferentes: atribución externa a un evento ingobernable, atribución interna a un motivo altruísta, y una atribución interna a un motivo egoísta. Se encontró que las excusas más eficaces eran externas en su naturaleza, es decir, eventos por encima de los actores sobre los que no tenían ningún dominio. Por contraste, explicaciones que llevaron a creer que el actor era egoísta fueron menos adecuadas. De hecho, explicaciones que no son particularmente convincentes, no sólo podrían ser inadecuadas cuando cultivan impresiones positivas, sino que pueden ser engañosas y llevar a negar impresiones. (Greenberg)⁽⁸⁷⁾

Otro aspecto importante, aparte de la suficiencia de información que contribuye a la efectividad, es el medio por el cual tal se conduce tal información. Shapiro⁽⁸⁸⁾ comparó la suficiencia de lo percibido de explicaciones presentadas cara-a-cara en interacción verbal y en notas escritas. Ellos encontraron que la calidad agregada de la explicación cara-a-cara en la interacción verbal reforzó las percepciones de la suficiencia de los mensajes, a diferencia de los mismos entregados por escrito. Considerando el momento actual, en que las personas que tienen actividades laborales, frecuentemente utilizan medios impersonales para comunicarse, tales como el fax, computadoras y la transmisión satelital; estos hallazgos son dignos de ser tomados en cuenta.

Por último, una misma explicación puede ser más eficaz en algunas situaciones antes que en otras. Brockner⁽⁸⁹⁾ examinó esta posibilidad con una muestra de sobrevivientes de un despido general. Aunque éstos respondieron negativamente

⁽⁸⁶⁾ SHAPIRO, D., 1991 "The effects of explanations on negative reactions to deceit", New York, en Administrative Science Quarterly, Vol.36, págs: 614-630.

⁽⁸⁷⁾ ibidem (82).

⁽⁸⁸⁾ ibidem (82.)

cuando sus compañeros de trabajo perdieron el empleo, las justificaciones atenuaron estas reacciones negativas. Estas explicaciones de mitigación fueron muy eficaces bajo dos condiciones: cuando los trabajadores estaban inseguros sobre la manera en cómo su patrón asignaba recursos organizacionales, y cuando el despido era especialmente importante para los sobrevivientes. De acuerdo con Brockner⁽⁹⁰⁾ la inseguridad e importancia creada por una necesidad superior de información y explicaciones son útiles de considerar. Por otro lado, cuando la incertidumbre resulta ser baja y los despidos son insignificantes, la necesidad de los sobrevivientes por la información fue más baja, y además, las explicaciones tuvieron un impacto menor.

Para fines de este estudio, se considera a la Justicia Interaccional independiente de la Justicia del Procedimiento, adoptando la definición dada por Skarlicki⁽⁹¹⁾, en dónde Justicia Interaccional es definida como un: "Juicio o evaluación subjetiva de la calidad del trato interpersonal durante la ejecución de los procedimientos organizacionales."

Antes de pasar al siguiente paso de nuestra investigación, resulta importante destacar que el objetivo de las primeras investigaciones acerca de la justicia social que se aplicaron a las organizaciones estaban dirigidas a probar principios de justicia en la interacción social en general, y no tenían como objetivo específico a las organizaciones en particular. Hoy en día, la investigación está orientada hacia el desarrollo de modelos conceptuales que son más sensibles a las variables y problemas que están directamente vinculadas al funcionamiento organizacional.

⁽⁸⁹⁾ ibidem (82).

⁽⁹⁰⁾ ibidem (82).

⁽⁹¹⁾ SKARLICKI, D. y FOLGER, R., 1997 "Retaliation in the Workplace: The Roles of the Distributive Justice, Procedural and Interactional Justice", New York, en Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.3,pág.435.

Acotando lo anteriormente señalado, es importante recalcar que fué Jerald Greenberg⁽⁹²⁾ uno de primeros psicólogos organizacionales que aplicó conceptos de la Justicia Organizacional a contextos organizacionales específicos; estableciendo su relevancia bajo esta premisa. El trabajo de este autor está dirigido a considerar la Justicia Organizacional como un fenómeno capaz de explicar varios aspectos del comportamiento organizacional. Ahora bien, es importante consignar que, la Justicia Distributiva, la Justicia del Procedimiento y la Justicia Interaccional se han ido vinculando paulatinamente con otras variables que estudian problemáticas asociadas al funcionamiento organizacional, este es el tema que revisamos a continuación.

⁽⁹²⁾ GREENBERG, J., 1990 "Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow", New York, en Journal of Management, , vol. 16, No. 2, 399-432.

10.- RELACION ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y OTRAS VARIABLES EN LAS ORGANIZACIONES.

Greenberg⁽⁹³⁾ considera que el mayor valor de estudiar fenómenos de Justicia Organizacional es que provee de un entendimiento y manejo de varios aspectos del comportamiento organizacional. Específicamente, el autor plantea que los estudios sobre justicia efectuados en un contexto neutral son menos informativos que los efectuados en contextos organizacionales específicos, lo que explica mediante tres razones. Primero, estudiando la justicia percibida de los fenómenos organizacionales entrega una vía valorable de aprendizaje sobre los mismos fenómenos. Segundo, es probable que los aspectos de justicia ocurran en contextos organizacionales específicos, y tercero, estudiando conceptos de justicia en varios escenarios organizacionales proporciona una buena oportunidad para establecer generalizaciones. El punto de vista de Greenberg es que estudiando la justicia en las organizaciones no sólo se esparce una luz en materias de justicia, sino que también en las organizaciones mismas. Por esta razón, el autor aboga por aplicar los conceptos de justicia a un amplio campo de fenómenos organizacionales.

Cuando surge un estudio de Justicia, Greenberg⁽⁹⁴⁾ identifica importantes aspectos que se encuentran presentes en las organizaciones y que se pueden analizar a través de la perspectiva de la Justicia Organizacional. De hecho, él dirige análisis post hoc de justicia de fenómenos tales como evaluación de rendimiento, valor

⁽⁹³⁾ GREENBERG, J y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12, pag. 341.

⁽⁹⁴⁾ ibidem (93), pag. 342.

comparativo (Greenberg y McCarty)⁽⁹⁵⁾ y varias prácticas de dirección de recursos humanos. Actualmente, los investigadores no sólo han aceptado, sino que han adoptado materias de justicia en las organizaciones. Esto ha conducido a que se considere el rol de la justicia en las organizaciones. En los últimos años se han efectuado muchas aplicaciones de conceptos de justicia en las organizaciones, veremos las más relevantes a continuación.

10.1.- Planificación Estratégica.

Se ha notado que el uso de procedimientos justos en las organizaciones resulta ventajoso para sus empleados. Es probable que esto sea muy importante en el plano de la planificación estratégica. Investigaciones recientes sugieren que un importante determinante de la aceptación de la planificación estratégica ocurre en la medida en que los empleados creen que los planes han sido formulados e implementados aplicándose procedimientos justos. En general, la investigación ha mostrado que se aceptan los cambios organizacionales de los cuáles se piensan los empleados que están basados en procedimientos justos antes que en procedimientos injustos, (Novelli et al, 95)⁽⁹⁶⁾.

Este fenómeno se ha demostrado claramente en un estudio sobre gerentes de corporaciones multinacionales, dirigido por Kim et al⁽⁹⁷⁾, Estos investigadores se interesaron por determinar la magnitud en la cual los gerentes piensan que la dirección de la empresa utiliza técnicas de toma de decisión procesalmente justas durante el proceso de planificación. Se encontró que la percepción de los procedimientos de justicia fueron asociados positivamente con sentimientos de

⁽⁹⁵⁾ ibidem (93), pág. 342.

⁽⁹⁶⁾ ibidem (93), pág. 342.

compromiso organizacional, confianza en la oficina de mando, armonía social y satisfacción con los resultados en el proceso de planificación. Aún más, los efectos de justicia del procedimiento fueron mayores que el impacto de justicia del resultado. Otros estudios realizados (Kim, 93; Korsgaard et al, 95)⁽⁹⁸⁾ confirman los resultados obtenidos por Kim en cuanto a que los procedimientos justos son favorables a los empleados para la aceptación de la planificación estratégica.

10.2.- Apoyo Organizacional.

Históricamente, cuando los psicólogos organizacionales industriales hablan de la "selección de justicia", se refieren a varias propiedades psicométricas de instrumentos de valoración, tales como: validez de interés diferencial, impacto adverso y otras más. Pero el trabajo más reciente en aplicación de instrumentos de medición psicométrica es el test de la percepción de Justicia Distributiva y Justicia del Procedimiento (Gilliland,93)⁽⁹⁹⁾. Este trabajo sugiere que la percepción injusta de procedimientos del personal en una empresa, tendrá consecuencias perniciosas para ésta. El test utilizado incita a preocuparse en tres aspectos de la Justicia del Procedimiento: características estructurales o formales; explicaciones y trato interpersonal. El uso de este test y otros similares permiten apreciar a la injusticia percibida que da lugar a respuestas negativas como actitudes pobres ante el trabajo y baja del rendimiento laboral. Afortunadamente estas consecuencias pueden evitarse incorporando justicia procesal en los sistemas de selección.

⁽⁹⁷⁾ ibídem (93), pág. 342.

⁽⁹⁸⁾ ibídem (93), pág. 343.

⁽⁹⁹⁾ GILLILAND, S., 1993 "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", Maryland CP, en Academy of Management Review, Vol.18, No.4, págs. 694-734.

El apoyo organizacional se realiza, además de la aplicación de los test de selección, a través de la aplicación de varios instrumentos, tales como; La entrevista, los inventarios biográficos, las pruebas de personalidad, los centros de valoración y simulación de trabajo y las pruebas de habilidades cognitivas.

Existen otras aplicaciones importantes de la Justicia Organizacional como el hecho de investigar si la aplicación de exámenes para detectar drogas puede dar lugar a percepciones de injusticia; manejo de la imagen organizacional; resolución de conflictos informales; participación de terceras partes en la resolución de conflictos; víctimas y sobrevivientes al despido; conductas organizacionales de los ciudadanos y robo del empleado. De todos ellos nos interesa particularmente el tema de las víctimas y sobrevivientes al despido, y de la conducta organizacional de los ciudadanos (OCB), temas que planteamos a continuación.

10.3.- Despidos: Víctimas y Sobrevivientes.

Cuando las organizaciones han tenido que realizar ajustes y reestructuraciones de sus operaciones, han recurrido a los despidos; éstos son un hecho preocupante en la vida organizacional para millones de personas (Richman)⁽¹⁰⁰⁾, y los expertos predicen que continuarán en el futuro (Cascio)⁽¹⁰¹⁾. La investigación en la Justicia Organizacional parece proporcionar un valioso enfoque para mitigar el impacto negativo producto de perder el trabajo, tanto de los desempleados como de los

⁽¹⁰⁰⁾ GREENBERG, J. y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12, pág. 353.

⁽¹⁰¹⁾ ibidem (100), pág 353

sobrevivientes en el trabajo, después que otros han sido despedidos (Brockner y Greenberg)⁽¹⁰²⁾.

10.3.1.- Víctimas del despido.

Algunos estudios han examinado el impacto de varios determinantes de justicia en las reacciones de las víctimas de despido. Por ejemplo, Konovsky⁽¹⁰³⁾ inspeccionó a las personas que habían sido despedidas en varias industrias. Se encontró que los procedimientos formales predijeron la buena intención de las víctimas con respecto a opinar en buena forma de sus compañías y evitar la regulación gubernamental de los despidos. Cabe notar, sin embargo, que ninguna responsabilidad social ni nivelación de beneficios se relacionó con estos resultados.

No obstante, en un estudio reciente, Greenberg et al⁽¹⁰⁴⁾ encontraron que la justicia en el trato social de las personas en el anuncio de sus despidos tuvo un gran efecto, no sólo en la percepción de justicia, sino que también en sus intereses en vista de demandas legales en sus anteriores empleos. Las entrevistas hechas a desempleados indicaron que un 40% había decidido iniciar una demanda o hacer una queja contra sus ex empleadores. Un 23% realmente había hablado con un abogado y un 7% archivaron un litigio o queja. Un análisis de regresión lógica encontró que un fuerte predictor de opinión favorable a una acción legal, o de hacer efectiva esa acción legal realmente, fue debido a percepciones de los encuestados en cuanto a que ellos fueron tratados sin dignidad o de un modo irrespetuoso en el momento del despido. De hecho, considerando que sólo un 16%

⁽¹⁰²⁾ ibidem (100), pag 354

⁽¹⁰³⁾ ibidem (100), pág. 354.

de los bien tratados pensaron en una demanda. La evidencia adicional sugiere que las reacciones de las víctimas de despidos dependen del daño que el despido les causó: la justicia percibida de los procedimientos del despido predijo reacciones de las víctimas con daños por los despidos, mejor que las reacciones de las personas que fueron menos afectadas.

10.3.2.- Sobrevivientes al despido.

Existen investigaciones que han examinado las reacciones de los sobrevivientes al despido. Como uno podría imaginarse, los sobrevivientes al despido no responden positivamente a sus compañeros de trabajo que han perdido el empleo; racionalizan este evento; y surge en ellos un "sentimiento de culpa" por ser un sobreviviente. Como se describió antes, Brockner et al⁽¹⁰⁵⁾ encontraron que cuando una justificación de despido fue precedida por otros despidos, los sobrevivientes al despido respondieron más positivamente que cuando no se emitió ninguna explicación. Sin embargo, esto ocurrió sólo bajo condiciones en las cuales los sobrevivientes tenían una alta necesidad de información; o sea, cuando las personas se sentían inseguras en relación al proceso acostumbrado de despido. Aunque las responsabilidades sociales son importantes, esto es efectivo solamente cuando se piensa que estas responsabilidades son verdaderas.

Brockner et al, también examinaron las reacciones de los sobrevivientes al despido como una función de la Justicia del Procedimiento, operacionalizada con el aviso previo de despidos venideros, y las consecuencias; el nivel de beneficios previstos. Ellos encontraron la interacción esperada: los procedimientos fueron más

⁽¹⁰⁴⁾ ibidem (100), pág. 354.

⁽¹⁰⁵⁾ ibidem (100), pág 354.

determinantes en la respuesta de los empleados a los despidos cuando los beneficios fueron desfavorables que cuando fueron favorables. El factor aviso previo, de la Justicia del Procedimiento, fue un importante predictor de reacciones, pero sólo cuando el resultado era muy negativo. Estos hallazgos mantienen un fuerte apoyo al Modelo de la Interacción de Justicia descrito con antelación. Esto también pueden constituirse en un claro mensaje a las organizaciones que son forzadas a despedir empleados: se puede minimizar las reacciones entre los sobrevivientes al despido, entregando explicaciones de fondo, que clarifican el porqué de las determinaciones de efectuar despidos, lo que incluye el aviso previo. De esta manera se consignan procedimientos justos, que los empleados de una organización toman en cuenta al momento de asumir una actitud favorable o desfavorable ante la entidad en la que trabajan.

10.4.- Conductas Organizacionales de los ciudadanos.(OCB)

En la medida en que las personas se comprometen fuertemente con la Organización, piensan que han sido tratados justamente, y por lo tanto, están deseosos de contribuir a su bienestar, aún cuando esto involucre una participación más allá de lo que corresponde. Esta es la idea que está detrás de las conductas organizacionales de la ciudadanía (OCB). Estas se definen de acuerdo a Organ⁽¹⁰⁶⁾ como: "acciones útiles y favorables de parte de los empleados, que no forman parte formal de su trabajo." Este autor estudió la relación entre justicia y las OCB; encontrando que hay una relación, especialmente con Justicia del Procedimiento.

⁽¹⁰⁶⁾ SKARLICKI, D., 1997 "Leadership training in Organizational Justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication.", Bowling Green Ohio, en Personnel Psychology, Vol 50, 1997, pags 617-654

Uno de los estudios más recientes acerca del tema, se propuso examinar diferentes tipos de justicia en un ministerio gubernamental taiwanés. Farth⁽¹⁰⁷⁾ encontró que la Justicia del Procedimiento se relacionó con la dimensión "altruismo", de la OCB. Moorman⁽¹⁰⁸⁾ evaluó cinco dimensiones de OCB: altruismo, cortesía, deportividad, conocimiento y virtud cívica. Ni la Justicia Distributiva, ni la Justicia del Procedimiento predijeron alguna de las dimensiones; sin embargo, la Justicia Interaccional predijo todas las dimensiones, menos virtud cívica. Acotando lo anterior, Konovsky⁽¹⁰⁹⁾ encontró que la Justicia del Procedimiento es el mejor predictor de OCB en una muestra mexicana.

Considerando las investigaciones señaladas, se infiere que la Justicia del Procedimiento es mejor predictor de OCB, que la Justicia Distributiva (para los estadounidenses, al menos). Sin embargo, no queda claro qué componentes específicos de Justicia del Procedimiento (estructurales o sociales) predicen mejor las dimensiones de OCB.

Acotando lo anteriormente planteado, recientes investigaciones de Justicia Organizacional consideran la variable Conducta Ciudadana Organizacional (que es equivalente a Compromiso Organizacional), como un tipo de conducta discrecional no estipulada contractualmente, ni sujeta a premio; pero que es eficaz para el funcionamiento organizacional. Desde esta perspectiva, la percepción de justicia está definida en términos de la observación de los miembros de sus jefes o supervisores, adhiriendo al principio de la Justicia del Procedimiento y la Justicia Interaccional.

⁽¹⁰⁷⁾ GREENBERG, J. y CROPANZANO, R., 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze", New York, en International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 12, pág. 357.

⁽¹⁰⁸⁾ ibidem (107), pág. 357

⁽¹⁰⁹⁾ ibidem (107), pág. 357

Ahora bien, la conducta discrecional, ligada a OCB, considera un tipo de razonamiento en que el sujeto contrasta hechos y distingue la mejor alternativa posible; lo que implica la elección de una alternativa moralmente superior. A esto se le denomina en literatura psicológica "pensar contrafactual".⁽¹¹⁰⁾ Al investigar la conducta discrecional en las Organizaciones se obtiene una mejor comprensión de la valoración global de responsabilidad que el sujeto hace de su Organización y de los supervisores o jefes directos a los cuáles él se encuentra supeditado.

10.5.- Resumen del Marco Teórico.

Hemos hecho una revisión de la literatura más reciente sobre el tema de la Justicia Organizacional, a partir de su inserción en las ciencias sociales; particularmente en la Psicología Social y Organizacional, analizando primeramente que se entiende por Justicia bajo esta perspectiva psicológica y luego, se han examinado los diferentes tipos de Justicia Organizacional, consignando la idea de que el desarrollo de la Justicia Organizacional pasa por diferentes etapas. En la década de los sesenta Adams consolida la Teoría de la Equidad en el contexto más amplio del intercambio social, dónde se producen transacciones bidireccionales y cada parte proporciona y recibe algo a cambio. La inequidad producto de la insatisfacción por el sueldo y oportunidades de ascenso son aspectos comunes de la Teoría de la Equidad y de la Justicia Distributiva. Se busca llegar a entender las actitudes que asume el empleado y sus posibles reacciones por la falta de equidad. La valoración de la equidad involucra una comparación de las entradas (sueldos, por ejemplo) con algún referente.

⁽¹¹⁰⁾ FOLGER, R y CROPANZANO, R., 1998 "Organizational Justice and Human Resource Management", Sage Publications, California, págs 278, cita en pág 173.

Posteriormente, en la década de los setenta, surge el interés por la justicia percibida de los procedimientos utilizados en la toma de decisiones en la organización. También hay interés por la Justicia del Procedimiento desde una perspectiva legal, dándose énfasis a la opinión del sujeto en la percepción de justicia. El surgimiento de este tipo de justicia viene a llenar un vacío que deja la Teoría de la Equidad, incapaz de dar explicaciones en torno a las actitudes y conductas del sujeto en grupo. La Justicia Del procedimiento arroja luces al respecto, al proponer la Teoría del Valor del Grupo.

En la década de los ochenta aparece la Justicia Interaccional como un tercer tipo de Justicia Organizacional y centra su interés en la calidad del trato interpersonal en la relación subordinado-jefe, en la empresa. Algunos autores consideran como Bies y Tyler consideran que en realidad la Justicia Interaccional es un determinante social de la Justicia del Procedimiento, sin embargo, otros autores como Folger y Moorman plantean que la Justicia Interaccional es independiente ya que predice diferentes tipos de variables y resultados que la Justicia del Procedimiento.

Los tres tipos de Justicia Organizacional ya señalados, se relacionan entre ellos y también se vinculan con otras variables organizacionales que estudian problemas asociados al funcionamiento organizacional. Al estudiar el comportamiento organizacional conjuntamente con otras variables; la Justicia Organizacional puede hacer más generalizaciones, lo que permite ampliar su marco teórico.

Se ha planteado que la justicia es un determinante importante en una variedad de trabajos resultantes, como Apoyo Organizacional, Planificación Estratégica y Conducta Ciudadana Organizacional. Se han apreciado las consecuencias de la aplicación de la Teoría de la Justicia Organizacional especialmente en la gestión organizacional que incluye la prevención de robo y la resolución de conflictos.

Cuando la Justicia es incorporada en estas prácticas, los resultados beneficiosos aumentan en las personas y en las organizaciones que los emplean.

Si bien es cierto que la Justicia no es el único determinante en las prácticas organizacionales, no obstante, es un tema común que cruza todos los aspectos de la vida laboral, proporcionando unidad y coherencia a dichas prácticas organizacionales, que de otro modo resultarían ser inconexas.

Lo que la Justicia Organizacional señala, es que puede ser una consideración en virtualmente todo lo que hace una organización, porque determina las políticas y procedimientos que una empresa u organización define en su relación con cada empleado. Y si esta relación está por la justicia y el respeto mutuo, es una fuente saludable de moral y conducta productiva.

La Justicia Organizacional no es una variable estática y permanente en el tiempo, al contrario; es dinámica y variable, dependiendo de la realidad que cada sociedad posee, y de las influencias culturales que al parecer influyen significativamente en la percepción de justicia de las personas.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, a continuación nos proponemos indagar que ocurre con la Justicia Organizacional en nuestra sociedad, ya que si este tema resulta ser importante para el funcionamiento en las organizaciones de nuestro medio, podemos plantearnos entonces la idea de mejorar la calidad de la vida laboral, lo que va en beneficio del trabajador y de la organización misma.

IV.- ASPECTOS METODOLOGICOS.

1.- PLANTEAMIENTO DE UNA APLICACIÓN EN CHILE.

"Todos buscamos una empresa productiva y una empresa con buenas relaciones laborales. La empresa son personas y las relaciones de las personas dentro de la empresa son fundamentales para que ésta tenga éxito.....,una empresa donde la situación laboral o las relaciones laborales no son buenas resiente su productividad, pierde competitividad y el mercado la va a castigar, porque dejará de comprar sus productos por ser éstos más caros, y tenderá entonces a desaparecer".⁽¹⁾

Estas palabras del Presidente de la Cámara de Comercio de Chile (1990) reflejan el pensar y el sentir del empresario chileno común respecto de la gestión organizacional en la empresa privada, es decir, se le otorga gran importancia al recurso humano en una Organización, pero siempre y cuando se relacione estrechamente con la rentabilidad, la solvencia, la productividad y la eficiencia, para mantener la empresa funcionando y "sobreviviendo" en un mercado altamente competitivo.

Cabe preguntarse respecto a los sentimientos y actitudes que asumen el hombre y la mujer que labora en la empresa privada, cuando deben cumplir con los requerimientos formales de parte de su Organización, podemos preguntarnos: ¿Hasta que punto la persona está integrada con su trabajo?, ¿Se siente satisfecha

⁽¹⁾ PLATOKSKY.D., 1990. "Productividad y Relaciones Laborales, Relaciones empresario-trabajadores". Santiago, Fac.Cs. Econ. Y Adm., U. De Chile.Segundo Simposio de Personal, Capacitación y Desarrollo.

con el trato y con el sueldo obtenido?. También podemos preguntarnos ¿Cuál es el grado de participación que tiene el trabajador en su Organización?

Por otra parte, en empresas públicas, sin fines de lucro, se presentan otro tipo de problemas, tales como el hecho de que la gestión de recursos humanos se rige por reglamentos, leyes y estatutos especiales, lo que le resta dinamismo. Cabe señalar que estas Organizaciones poseen sistemas y estructuras de remuneraciones que son bastante complejas y que cuentan con diferentes escalas de sueldos para los jefes de departamento, profesionales, empleados y operarios, y esto se traduce en diferenciales de ingreso que son muy notorios, lo que deriva en problemas de equidad y en la generación de un sentimiento de clases al interior de la Organización.

Podemos preguntarnos también por los sentimientos y las actitudes que adoptan los trabajadores, ya sean hombres o mujeres, de este tipo de Organizaciones respecto de los procedimientos, trato interpersonal y remuneraciones percibidas.

Lo cierto es que el trabajador que se siente perjudicado por la Organización, en parte debido a la reducción de sueldos y salarios y a los despidos masivos, tiende a sentir insatisfacción e incertidumbre y esto lo puede llevar a la desmotivación laboral; a aislarse y perder el deseo de cooperar en la consecución de los objetivos y metas planteados por la Organización, sea pública o privada.

Frente a la realidad laboral actual, que afecta directamente a los trabajadores de empresas públicas y privadas, cabe preguntarse ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de estos trabajadores? ¿Influye de alguna manera sobre esto la Justicia Organizacional?. Y esto, a su vez ¿guarda alguna relación con el tipo de empresa donde labora el trabajador? Y por último, ¿Características genéricas del empleado pueden ser un factor significativo respecto de las preguntas antes señaladas?

Estas interrogantes quedan abiertas para la investigación, y nos proponemos entonces aplicar un instrumento de medición que permita apreciar los sentimientos y actitudes asumidas por trabajadores tanto de la empresa pública como de la empresa privada, esto es; la aplicación de un cuestionario para determinar la relación y significancia que pueda presentarse entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral.

La aplicación del instrumento de medición se complementa con la realización de una entrevista semiestructurada, y por último se recurre a la observación participante, lo que permite apreciar una visión global de las empresas encuestadas.

2.- FORMULACION DE HIPOTESIS.

En el marco señalado, este estudio está dirigido a dar respuesta a relaciones entre variables, expresadas a través de las siguientes hipótesis de investigación:

H1 Existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Justicia Organizacional en los trabajadores de entidades pública y privada.

H2 Existe relación positiva entre las dimensiones del IDT (Trabajo, Supervisor, Compañeros, Sueldos y Ascensos) que miden la Satisfacción Laboral, y la Justicia Distributiva, la Justicia del Procedimiento y la Justicia Interaccional respectivamente, en trabajadores de entidades públicas y privadas.

H3 Los trabajadores de entidades públicas presentarán una actitud significativamente más favorable hacia la Satisfacción Laboral (Trabajo, Supervisor, Compañeros, Sueldos y Ascensos) y la Justicia Organizacional (Justicia del Procedimiento, Justicia Interaccional y Justicia Distributiva), que los trabajadores de entidades privadas.

H4 Los trabajadores de sexo masculino de entidades públicas y privadas presentan diferencias significativas en las dimensiones del IDT (Trabajo, Supervisor, Compañeros, Sueldos y Ascensos) que miden Satisfacción Laboral y la Justicia Organizacional (Justicia del Procedimiento, Justicia Interaccional y Justicia Distributiva) con respecto de los trabajadores de sexo femenino de entidades públicas y privadas

3.- DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

3.1.- En este estudio se contemplan las siguientes Variables Dependientes:

Justicia Organizacional (Justicia Distributiva, Justicia del Procedimiento y Justicia Interaccional) y Satisfacción Laboral (Dimensión Trabajo, Dimensión Supervisor, Dimensión Sueldos, Dimensión Compañeros, Dimensión Ascensos).

3.2.- Como Variables Independientes se determinan en esta investigación:

- Sexo de los sujetos de la muestra.
- Tipo de Empresa la que pertenecen los sujetos (pública o privada).

3.3.- Definición Conceptual de las Variables.

- a) Justicia Distributiva: Es la justicia percibida de los resultados (premios y castigos) o asignaciones que una persona recibe. (ver Marco teórico).
- b) Justicia Procesal o del Procedimiento: Es un juicio o evaluación subjetiva de los procedimientos formales utilizados en la Toma de decisiones. (ver Marco Teórico).
- c) Justicia Interaccional: Juicio o evaluación subjetiva de la calidad del trato interpersonal durante la ejecución de los procedimientos organizacionales. (ver Marco teórico).

- d) Satisfacción Laboral: Actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir⁽¹⁾.
- e) Justicia Organizacional: Teorías de Justicia Social e interpersonal que pueden ser aplicadas al entendimiento de la conducta en las organizaciones. (Ver Marco Teórico).
- f) Dimensión Trabajo: Actividad remunerativa que se realiza en la empresa, que permite satisfacer necesidades personales⁽²⁾.
- g) Dimensión Supervisor: Persona a la cual está supeditada formalmente el trabajador, estableciéndose una interacción positiva o negativa⁽³⁾.
- h) Dimensión Compañeros: Personas con las cuales interactúa el trabajador informalmente de manera positiva o negativamente⁽⁴⁾.
- i) Dimensión Salarios: Ingresos percibidos por el trabajador debido a su actividad laboral, que le permiten satisfacer sus necesidades personales⁽⁵⁾.
- j) Dimensión Ascensos: Frecuencia, oportunidad y procedimientos para ascender en la empresa⁽⁶⁾.
- k) Organización (empresa): unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera constante para alcanzar una meta o una serie de metas⁽⁷⁾.
- l) Sexo: Agrupación de hombres y mujeres según una categorización biológica⁽⁸⁾.

⁽¹⁾ROBBINS, S., 1993 "Comportamiento Organizacional", México, Ed. Prentice Hall Inc.,

⁽²⁾FLEISHMAN, E. y BASS, A., 1976 "Estudios de Psicología Industrial y del Personal", México, Ed. Trillas, 717 págs. Cap 30: 322-341 págs.

⁽³⁾ibidem (2)

⁽⁴⁾ibidem (2)

⁽⁵⁾ibidem (2)

⁽⁶⁾ibidem (2)

⁽⁷⁾ibidem (2)

⁽⁸⁾MYERS, D., 1995 "Psicología Social", México, Ed. Mc Graw Hill,

3.4.- Definición operacional de las Variables a medir.

- a) Justicia del Procedimiento: Puntaje promedio que arroja la sub-escala de Justicia del Procedimiento del Cuestionario de Justicia Organizacional (Ver Anexo).
- b) Justicia Interaccional: Puntaje promedio que arroja la sub-escala de Justicia Interaccional del Cuestionario de Justicia Organizacional (Ver Anexo).
- c) Justicia Distributiva: Puntaje promedio que arroja la sub-escala de Justicia Distributiva del Cuestionario de Justicia Organizacional (Ver Anexo).
- d) Justicia Organizacional: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de las subescalas que conforman el Cuestionario de Justicia Organizacional (Ver Anexo).
- e) Dimensión Trabajo: Puntaje promedio que arroja la sub-escala Trabajo del Índice Descriptivo Trabajo (Ver Anexo).
- f) Dimensión Supervisor: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de la sub-escala Supervisor del Índice Descriptivo del Trabajo (Ver Anexo).
- g) Dimensión Compañeros: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de la sub-escala Compañeros del Índice Descriptivo del Trabajo (Ver Anexo).
- h) Dimensión Sueldos: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de la sub-escala Sueldos del Índice Descriptivo del Trabajo (Ver Anexo).
- i) Dimensión Ascensos: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de la sub-escala Sueldos del Índice Descriptivo del Trabajo (Ver Anexo).
- j) Satisfacción Laboral: Puntaje promedio que arroja la sumatoria de las subescalas que conforman el Inventario Descriptivo del Trabajo (Ver Anexo).
- k) Empresa: empresa pública de la Muestra 1 y empresa privada de la Muestra 2 (Ver IV ASPECTOS METODOLOGICOS, punto 5).
- l) Sexo: Se determina por autclasificación.

4.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL UNIVERSO.

El UNIVERSO de esta investigación corresponde a los trabajadores que se desempeñan en organizaciones laborales chilenas.

Se extrajeron unidades de análisis características de este Universo (empresa pública y privada chilena), las cuales pasaron a constituir la Muestra a estudiar.

5.- DEFINICION Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

POBLACIONES:

98 sujetos que trabajan en una empresa pública y en una empresa privada conformaron la Muestra 1 y Muestra 2 del presente estudio, se distribuyeron de la siguiente manera:

MUESTRA 1

57 sujetos que laboran en una Municipalidad sector Norte de Santiago, de la Región Metropolitana, CHILE.

MUESTRA 2

41 sujetos que laboran en la Empresa Isapre sector Oriente, de la Comuna de Providencia, Santiago de CHILE.

Se deja constancia que por razones ético-profesionales, los nombres reales de la Municipalidad sector Norte y de la Isapre sector Oriente quedan en conocimiento de las personas que participaron en esta investigación, y de la dirección de la Escuela de Psicología de la UAHC.

6.- INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

En este estudio se utiliza el IDT de Cornell para medir Satisfacción Laboral. Este cuestionario posee una larga trayectoria de utilización en psicología laboral, y que tiene su inicio en 1959 en Estados Unidos. Desde esa fecha hasta la actualidad, este instrumento se ha ido perfeccionando constantemente hasta alcanzar altos niveles de validez y confiabilidad. (ver punto 8) Mediante este instrumento podemos apreciar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una organización determinada y efectuar comparaciones porcentuales con otras organizaciones.

Para la medición de Justicia Organizacional se emplean instrumentos específicos que están actualizados y poseen adecuados niveles de confiabilidad y validez (ver punto 8).

Las escalas que miden Justicia Distributiva (1986), Justicia del Procedimiento (1989) y Justicia Interaccional (1991) pueden emplearse para efectuar estudios comparativos entre los tres tipos de Justicia Organizacional, y además se utilizan para en la verificación de hipótesis relacionadas con variables tales como el Compromiso Organizacional, y la Satisfacción Laboral.

6.1.- Índice Descriptivo del Trabajo. (IDT)⁽¹⁾

El IDT es un instrumento que mide Satisfacción Laboral. Se trata de una encuesta que mide cinco aspectos de la Satisfacción Laboral, a saber: Satisfacción por las tareas, Satisfacción por los salarios, Satisfacción por las oportunidades de

⁽¹⁾ FLEISHMAN, E. Y BASS, A. 1976 "Estudios de la Psicología Industrial y del Personal", México, Ed. Trillas, 717 págs. Cap 39, 322-341 págs.

ascenso, Satisfacción por la Supervisión y Satisfacción por los compañeros de trabajo.

Para cada dimensión existe una lista de adjetivos o frases breves, cada una de las cuales lleva al lado izquierdo un espacio en blanco. A quien se somete al cuestionario se le instruye para que demuestre hasta que punto describe bien cada palabra o frase el aspecto en cuestión de su cargo.

En la determinación de la Satisfacción Laboral mediante el IDT los sujetos evaluaron cada una de las afirmaciones contenidas en una escala tipo Likert, otorgando un puntaje de 1 a 7. El número 1 representa la modalidad "muy en desacuerdo", el 2 "moderadamente en desacuerdo", el tres "escasamente en desacuerdo", el 4 "ni de acuerdo, ni en desacuerdo", el 5 "escasamente de acuerdo", el 6 "moderadamente de acuerdo", y el 7 "muy de acuerdo" (ver Anexo).

6.2.- Medición de la Justicia Distributiva.

La Justicia Distributiva se mide a través del Índice de Justicia Distributiva, un instrumento de medición desarrollado por Price y Mueller⁽²⁾ Este instrumento mide el grado mediante el cual son percibidas las recompensas (sueldos y salarios) recibidas por los empleados.

Cada ítem pregunta por el grado en el cual el respondiente cree que el o ella son justamente recompensados en base a algunas comparaciones con el nivel educacional, esfuerzo, rendimiento y así sucesivamente.

Los sujetos evaluaron La Justicia Distributiva mediante afirmaciones contenidas en una escala tipo Likert análoga a la aplicada para el IDT (ver Anexo).

⁽²⁾PRICE, J. & MUELLER, R. (1986) "Handbook of Organizational Measurement", Marshfield, Ed. Pittman, .

6.3.- Medición de la Justicia Procesal o del Procedimiento.

Robert Folger y Mary Konowsky efectuaron una investigación desarrollando 26 ítems encontrados en diferentes investigaciones efectuadas, en donde se ha examinado distintos elementos de la Justicia del Procedimiento.⁽³⁾

El Cuestionario de Desarrollo Organizacional, creado por Mowday, Steers y Porter⁽⁴⁾ y la Subescala del Cuestionario de satisfacción de Pago desarrollado por Heneman fueron incluídas como criterios de medición. Se evaluó la confianza de los empleados en sus supervisores mediante la escala desarrollada por Roberts y O'Reilly.⁽⁵⁾

Para fines de esta investigación, se ha considerado una Escala de 10 ítems, derivada de la Escala antes señalada, para la medición de la Justicia del Procedimiento.

La escala empleada fue evaluada por los sujetos mediante una escala tipo Likert similar a la empleada para medir IDT (Ver anexo).

6.4.- Medición de la Justicia Interaccional.

La Justicia Interaccional se evalúa mediante una escala tipo Likert utilizada por Skarlicki⁶ y Moorman⁽⁷⁾ (ver Anexo). Los ítems específicamente preguntan si el

⁽³⁾ FOLGER, R. y KONOVSKY, M. 1989 "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay-Raise Decisions. New York, en Academy of Management. Vol.32, No.1, págs. 115-130.

⁽⁴⁾ ibidem: 3

⁽⁵⁾ ibidem: 3

⁽⁶⁾ SKARLICKI, D. y FOLGER, R. 1997 "The roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. Washington DC, en Journal of Applied Psychology. Vol.82, No.3, Pág: 434-443.

⁽⁷⁾ MOORMAN, J. 1990 "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Influence Employee Citizenship?", Washington DC, en Journal of Applied Psychology. Vol. 75, No.6, págs: 845-855.

supervisor es "considerado" y "amable" con sus subordinados, y si explica las decisiones que toma y que involucran a éstos. Es decir, se busca indagar cómo es la relación supervisor-subordinado en lo que guarda relación con trato justo o injusto hacia el empleado.

7.- PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS.

En esta investigación se utilizan encuestas de actitudes contenidas en un cuestionario de 80 preguntas en total, como procedimiento para medir la satisfacción Laboral y la Justicia Organizacional.

El cuestionario fue administrado por un único investigador en forma individual a 98 personas, de éstas; 57 pertenecen a la Muestra 1 y 41 pertenecen a la Muestra 2.

En primer término se evalúa la Muestra 1; aplicando todos los instrumentos de medición, luego se aplican todos los instrumentos de medición a la Muestra 2.

Se solicitó a los sujetos encuestados que contestaran el cuestionario en forma anónima y de acuerdo a las instrucciones señaladas en este, siendo la consigna principal la espontaneidad y agilidad en las respuestas. Adicionalmente se instó a los sujetos que señalaran características demográficas como sexo y edad.

Se respondieron los instrumentos según el siguiente orden: en primer lugar se determinan las actitudes mediante el instrumento de Justicia del Procedimiento, luego se determina y evalúa la Justicia del Procedimiento, en tercer término se evalúa Justicia Distributiva, y finalmente se evalúa la Satisfacción Laboral mediante la aplicación del IDT.

Además del cuestionario aplicado, se procede a efectuar entrevistas semi-estructuradas a sub muestras de trabajadores de las entidades testeadas.

Simultáneamente con la ejecución de los pasos anteriores se lleva a cabo una observación participante en las entidades investigadas.

8.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA MEDICION.

Es necesario consignar el hecho que de acuerdo a lo planteado por Patricia Smith: "no existe ninguna medición general de criterio que pueda utilizarse para validar una medida de la satisfacción de trabajo; lo que se necesita es evidencia de que las escalas guardan relación con otros índices significativos e independientes de la satisfacción laboral"⁽⁸⁾.

El método directo de calificación a priori en el IDT parece satisfacer los criterios establecidos inicialmente. Dicho IDT se presenta como válido en cuanto a su representatividad ante los otros tipos de medidas de satisfacción, estableciendo una adecuada confiabilidad interna (0.80 a 0.88), y se presenta relativamente libre de predisposiciones evidentes en las respuestas, tales como la tendencia a la aquiescencia. Además produce calificaciones en cinco campos distintos de la satisfacción laboral y es breve, lo que permite administrarlo con facilidad y calificarlo con sencillez.

Las escalas IDT han mostrado relaciones sustanciales con las características de los sujetos, las empresas y a las comunidades. Las escalas tienen una alta correlación con otras medidas de la satisfacción (promedio $r= 0.70$), viéndose afectadas en los sentidos esperados por las diferencias entre trabajadores, cargos y situaciones. En este sentido, el IDT tiene validez como medida de satisfacción en el trabajo.

El IDT ha demostrado al aplicarse en el transcurso de los años, tras recientes modificaciones y renormados que está plenamente vigente hoy en día.

⁽⁸⁾ FLEISHMAN, E. Y BASS, A., 1976 "Estudios de Psicología Industrial y del Personal", México, Ed. Trillas. 717 págs. Cap.30; 322-341.

El índice de Justicia Distributiva de Price y Mueller (1986)⁽⁹⁾ certifica la medición de propiedades psicométricas, encontrándose en todas las investigaciones efectuadas un nivel de .90 de confiabilidad, y se ha demostrado además la validación discriminante respecto de la satisfacción en el trabajo. La escala de Justicia del Procedimiento ha sido utilizada mostrando niveles de confiabilidad superiores a .70, teniendo validación discriminante con Justicia Distributiva, planificación, retroalimentación y compromiso organizacional⁽¹⁰⁾.

La escala de Justicia Interaccional ha mostrado niveles de confiabilidad sobre .90, indicando con esto, que se encuentra muy por sobre el mínimun aceptado de .70, establecido por Nunnally (1978). Además, esta escala ha sido correlacionada significativamente con Satisfacción Laboral, Justicia del Procedimiento y Justicia Distributiva⁽¹¹⁾.

⁽⁹⁾ PRICE, J. y MUELLER, C., 1986 "Handbook of Organizational Meuserement", Marshfield, Ed. Pittman

⁽¹⁰⁾ FOLGER, R. y KONOVSKY, M., 1989 "Effects of procedural and Distributive Justice on reactions to pay raise decisions", New York, en Academy of Management Journal, Vol.32, No. 1, págs: 115-130.

⁽¹¹⁾ MOORMAN, R., 1991 "Reliationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", Washington DC, en Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.6, págs: 845-855.

9.- TECNICAS DE ANALISIS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

9.1.- Técnicas estadísticas aplicadas y su justificación.

En este estudio se formulan cuatro hipótesis teniendo como base dos variables: Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional.

El Coeficiente de Correlación r de Pearson⁽¹²⁾, se utiliza como una técnica cuantitativa para averiguar si existe una correlación entre las variables ya señaladas, por tanto, se pueden responder las hipótesis 1 y 2 del presente estudio.

El empleo de ANOVA⁽¹³⁾ permite dar contestación a las Hipótesis 3 y 4 que se señalan en esta investigación, ya que mediante su análisis se puede apreciar el grado en que los dos grupos escogidos (Muestra 1 y Muestra 2) difieren significativamente entre sí, en cuanto a sus promedios y varianzas.

Se puede llegar a determinar que efecto tiene la Variable Independiente (Tipo de empresa) sobre la Variable Dependiente (La Satisfacción Laboral y la Justicia Organizacional), respondiendo a las hipótesis planteadas; y establecer el efecto de la Variable Independiente (Tipo de empresa y sexo) sobre la Variable Dependiente (Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional), lo que responde a la hipótesis 4.

El ANOVA produce un valor conocido como "F" (Fisher), basado en la distribución muestral F. La razón F compara las variaciones entre los grupos estudiados, con un margen de error precisado.

⁽¹²⁾ YOUNG, R. y VELDMAN, D., 1991 "Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta", México, Ed. Trillas, 583 págs. Cap. 13 y Cap. 14.

NUNNALLY, J., 1995 "Teoría Psicométrica", México, Ed. Mc Graw-Hill, 843 págs., Cap. 4.

⁽¹³⁾ GUILFORD, J., 1990, "Estadística aplicada a la psicología y la educación", México, Ed. McGraw-Hill, 497 pag., Cap. 13
ibidem (12)

9.2.- Técnicas de recopilación de información Complementarias al tratamiento estadístico de los Datos.

La utilización de las técnicas cualitativas de investigación permite llegar a apreciar aspectos del Clima Laboral de cada una de las Muestras analizadas estadísticamente para profundizar el alcance de los tipos de Justicia Organizacional ; verificando o no los resultados obtenidos al aplicar las técnicas cuantitativas.

9.2.1.- Entrevista semiestructurada.

En esta investigación se aplica una entrevista semiestructurada⁽¹⁴⁾ compuesta de cinco preguntas (cuya temática se desprende de las encuestas aplicadas) a cinco sujetos elegidos al azar, en cada una de las empresas encuestadas (ver Anexo).

9.2.2. - Observación participante.

Se recurre a la observación participante⁽¹⁵⁾, esto es, incorporación a la empresa como miembro de ella, observación y entrevista informal a sus miembros, con el objeto de obtener en forma deliberada una amplia gama de hechos y familiarizarse así con la pauta general de desenvolvimiento de los miembros de la Organización estudiada.

⁽¹⁴⁾ ROGRIGUEZ, D., 1992 "Diagnóstico Organizacional", Santiago, ed. Univ. Católica de Chile, 192 págs. Cap. 5. Cuestionario y Cuestionario.

⁽¹⁵⁾ BLALOCK, H., 1981 "Introducción a la investigación social", Bnos. Aires, Ed. Amorrortu, 136 pág.

V.- ANALISIS DE RESULTADOS

1.- Análisis de Datos estadísticos.

Una vez efectuado el tratamiento estadístico de los datos, a continuación se entregan los resultados y se aceptan o rechazan las hipótesis planteadas en esta investigación.

1.1.- Correlación entre SATISFACCION LABORAL Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

Al correlacionar las variables JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, **tanto en sujetos pertenecientes a entidades públicas como privadas, se obtuvo una correlación positiva de 0,68 con un margen de error del 0.0001, al aplicar la prueba r de Pearson.**

Estos resultados (que permiten aceptar la primera hipótesis del presente estudio) señalan que la Satisfacción Laboral está relacionada significativamente por la Justicia Organizacional, o sea, ambas variables están correlacionadas positivamente. (Ver resultado en Tabla 1).

TABLA 1. (Ver gráfico en Anexos)

	CORRELACION ENTRE LA SATISFACCION LABORAL Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL
EMPRESA PUBLICA	+ 0,59
EMPRESA PRIVADA	+ 0,80
AMBAS	+ 0,68

Nota: Las correlaciones fluctúan entre +1 y -1, indicando 0 ausencia de relación entre variables. N=98, con 57 sujetos de empresa pública y 41 sujetos de empresa privada.

Todas las correlaciones establecidas son significativas, especialmente la correlación de +0.80 encontrada en la empresa privada, la cual resulta ser muy significativa.

1.2.- Al correlacionar las variables de Justicia Organizacional y de Satisfacción Laboral, en sujetos de ambas empresas, se obtuvieron correlaciones sobre cero en todas las variables correlacionadas, mediante la aplicación de la prueba r de Pearson. Se presentan estas correlaciones en la Tabla 2.

Los resultados obtenidos (que permiten aceptar la segunda hipótesis planteada en el presente estudio) señalan que las variables de la Justicia Organizacional presentan una relación significativa directa con las Dimensiones del IDT, que mide Satisfacción Laboral.

Cabe hacer notar que la variable Justicia del Procedimiento se correlaciona positivamente y en forma significativa con:

- la Dimensión Trabajo del IDT, con un $+0.49$, tiene un margen de error de 0.0001 .
- la Dimensión Supervisor del IDT, con un $+0.41$, tiene un margen de error de un 0.0001 .
- la Dimensión Ascensos del IDT, con un $+0.46$, tiene un margen de error de 0.0001 .

La variable Justicia Interaccional está correlacionada muy positivamente y en forma significativa con:

- la Dimensión Trabajo, con un $+0.57$, con un margen de error de 0.0001 .
- la Dimensión Supervisor, con un $+0.80$, tiene un margen de error de 0.0001 .

La variable Justicia Distributiva se correlaciona significativamente con:

- la Dimensión Trabajo, con un $+0.45$, y tiene un margen de error de 0.0001 .
- la Dimensión Supervisor, con un $+0.44$; con un margen de error de 0.0001 .
- la Dimensión Ascensos, con un $+0.39$, contempla un margen de error de 0.0001 .

- **TABLA 2** (Ver gráfico en Anexos)

CORRELACION DE LAS VARIABLES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y DE SATISFACCION LABORAL EN SUJETOS DE AMBAS EMPRESAS					
	Dimensión Trabajo	Dimensión Supervisor	Dimensión Compañeros	Dimensión Sueldos	Dimensión Ascenso
Justicia del Procedimiento	0,49	0,41	0,26	0,21	0,46
Justicia interaccional	0,57	0,80	0,14	0,12	0,29
Justicia Distributiva	0,45	0,44	0,24	0,29	0,39

Nota: Las correlaciones fluctúan entre +1 y -1, indicando 0 ausencia de relación entre variables. N= 98, con 57 sujetos de la empresa pública y 41 sujetos de la empresa privada. La correlación entre Justicia Interaccional y la Dimensión Supervisor del IDT alcanza un +0.80, al aplicar el r de Pearson, con un margen de error del 0.0001. Esto implica que ambas variables están altamente relacionadas en un sentido positivo.

1.3.- Para estimar si los trabajadores de entidades públicas presentan una actitud significativamente más favorable entre las dimensiones del IDT que miden Satisfacción Laboral y las variables Justicia del Procedimiento, Justicia Interaccional y Justicia Distributiva, que miden Justicia Organizacional, respecto de los trabajadores de entidades privadas, se llevó a cabo un ANOVA 2 (tipo de empresa). En el caso de reportarse interacción se llevó a cabo el análisis de efectos simples, con el fin de establecer la significancia entre dos medias. Los promedios de los resultados obtenidos, relativos al tipo de empresa y las variables de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral se encuentran en la Tabla 3.

Los resultados del análisis del ANOVA indicaron que en los siguientes casos se presentaron diferencias significativas de las variables medidas con relación al tipo de empresa:

Existen diferencias significativas entre el tipo de empresa y la Justicia del Procedimiento, presentándose un puntaje promedio más alto en la empresa pública (4.40), que en la empresa privada, la cual obtuvo un puntaje promedio de 3.50, de donde $F(1,98)=9.84$, $p<0.0023$. La prueba F aplicada arroja un puntaje de 9.84, con una probabilidad de error de 0.0023.

En suma, los trabajadores de la empresa pública presentaron actitudes más favorables hacia la Justicia del Procedimiento que los trabajadores de la empresa privada.

Se presentan diferencias significativas entre el tipo de empresa y la dimensión Trabajo del IDT, que mide Satisfacción Laboral. En la empresa pública se presenta un puntaje promedio de 5.10, el cual es mayor que el puntaje promedio alcanzado

en la empresa privada, que resulta ser de 4.40, de donde $F(1,98) = 8.99$, $p < 0.0035$.

La prueba F arroja un puntaje de 8.99, con un margen de error de 0.0035.

Vale decir, los trabajadores de la empresa pública presentan un mayor grado de aceptación de la Dimensión Trabajo del IDT, que mide Satisfacción Laboral, lo que implica que muestran una actitud más favorable con relación a dicha Dimensión, que los sujetos pertenecientes a la empresa privada.

Con relación a las restantes variables, se encontraron diferencias marginalmente significativas.

En consecuencia, se acepta parcialmente la Hipótesis 3, ya que los resultados obtenidos permiten establecer que la Justicia del Procedimiento y la Dimensión Trabajo del IDT confirman la hipótesis planteada, pero con respecto a las restantes variables, no hay diferencias significativas.

Tabla 3 (Ver gráfico en Anexos)

Puntajes Promedio de las Variables de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral considerando el tipo de empresa.			
	Empresa Pública	Empresa Privada	Ambas Empresas
Variable	Promedio	Promedio	Promedio
Justicia del Procedimiento	4.40	3.50	4.00
Justicia Interaccional	5.20	4.80	5.00
Justicia Distributiva	4.10	3.50	3.80
Dimensión Trabajo IDT	5.10	4.40	4.80
Dimensión Supervisor IDT	5.10	4.80	4.90
Dimensión Compañeros IDT	4.70	4.30	4.50
Dimensión Sueldos IDT	2.70	3.00	2.80
Dimensión Ascensos IDT	3.00	3.00	3.00

Nota: Las variables que miden Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral fueron determinadas mediante una escala de rangos que varió entre 1 (Muy en desacuerdo) y 7 (Muy de acuerdo). N=98

1.4.- Para determinar si los trabajadores de sexo masculino de entidades públicas y privada presentan diferencias significativas respecto de las variables que miden Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional, en relación a los trabajadores de sexo femenino de entidades públicas y privadas, se aplicó una ANOVA 2 (tipo de empresa) x 2 (tipo de sexo). En el caso de reportarse interacción, se procedió a efectuar el análisis de efectos simples, con el fin de establecer la significancia entre comparaciones de dos promedios. (Ver promedios obtenidos en Tabla 4)

Respecto de la variable Justicia Distributiva, en lo que atañe a las variables independientes sexo y empresa, se obtuvo $F(1,98)= 4.92$, $p < 0.029$. O sea; la prueba F obtiene un puntaje de 4.92 (significativo), con una probabilidad de error del 0.029.

Al revisar los puntajes promedios obtenidos por los Hombres de empresa pública que es de 3.54, en tanto que el puntaje en Hombres de empresa privada es de 4.10, comparándolos con el puntaje de Mujeres en empresa pública, que es de 4.7, y de Mujeres en empresa privada, que es de 3.3, se puede apreciar que la diferencia entre las Mujeres de empresa pública y privada es mayor que la diferencia de puntajes promedios que obtuvieron los Hombres de empresa pública y privada. Podemos interpretar estos resultados considerando que la Justicia Distributiva es mejor percibida en la empresa pública, consignando el grado de estabilidad salarial determina una actitud más favorable en la mujer de empresa pública que en la mujer de empresa privada, que posee un grado de inestabilidad menor producto de la variabilidad del sueldo mensual percibido, producto de las comisiones por venta.

En cambio, la diferencia entre puntajes promedios obtenidos por los Hombres de empresa pública y privada es menor con respecto a los puntajes obtenidos por las

Mujeres; y además se presenta de manera inversa con respecto de éstas. De esto último se desprende que el Hombre de empresa pública presenta una actitud menos favorable hacia la Justicia Distributiva, que el Hombre de empresa privada, este último presenta un puntaje promedio positivo, de donde se desprende que el Hombre de empresa privada posee una actitud más favorable que la Mujer de Empresa privada respecto de la variabilidad mensual del sueldo percibido.

Los resultados obtenidos al aplicar el ANOVA señalan que se producen diferencias significativas entre la Dimensión Supervisor del IDT y la variable sexo, no considerando el tipo de empresa. Al respecto, la prueba $F(1,98) = 3.5 < 0.06$. es decir se obtiene un puntaje de 3.5, con un margen de error de 0.06. Revisando los promedios obtenidos por las Mujeres (5.20), está sobre el promedio obtenido por los Hombres (4,68). De esto se desprende que hay una actitud más positiva de la Mujer hacia su supervisor, y una actitud positiva pero en menor grado de parte de los Hombres con respecto de su supervisor o jefe directo.

Finalmente, los resultados obtenidos al aplicar ANOVA en la Dimensión Compañeros del IDT, señalan que se encuentran diferencias significativas por sexo, y no por tipo de empresa. La prueba F consigna $(1,98) = 3.02 < 0.08$, o sea se obtiene un puntaje de 3.02, con un margen de error de 0.08, lo que puede considerarse como significativo. Si revisamos los puntajes promedios podemos apreciar que el promedio obtenido por las Mujeres es superior (4.70) al del obtenido por los Hombres (4.34). De esto se desprende que se presenta una actitud más positiva de parte de las Mujeres hacia sus compañeros, que de los Hombres respecto de sus compañeros.

En conclusión, se acepta en forma parcial la hipótesis 4, ya que sólo con relación a la variable Justicia Distributiva se confirma la hipótesis planteada,

aunque también se encontraron diferencias significativas respecto de la Dimensión Supervisor y Dimensión Compañeros, pero sólo considerando la variable sexo, sin contemplar el tipo de empresa.

Tabla 4 (Ver gráfico en Anexos)

Puntajes Promedios de las Variables de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral considerando las Variables Independientes Sexo y Tipo de Empresa								
	Justicia del Procedimiento		Justicia Interaccional		Justicia Distributiva		Dimensión Trabajo IDT	
	Promedio		Promedio		Promedio		Promedio	
	Sexo		Sexo		Sexo		Sexo	
Empresa	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Pública	4.10	4.68	4.93	5.56	3.54	4.72	4.85	5.37
Privada	3.55	3.40	4.62	4.82	4.11	3.27	4.55	4.38
Ambas	3.94	4.02	4.84	5.18	3.71	3.95	4.76	4.86
	Dimensión Supervisor IDT		Dimensión Compañeros IDT		Dimensión Sueldos IDT		Dimensión Ascensos IDT	
	Promedio		Promedio		Promedio		Promedio	
	Sexo		Sexo		Sexo		Sexo	
Empresa	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Pública	4,78	5.40	4.40	5.00	2.54	2.87	3.15	3.08
Privada	4.46	4.90	4.17	4.42	3.00	2.96	3.04	2.92
Ambas	4.68	5.20	4.34	4.70	2.70	2.90	3.12	3.00

Nota: Las variables que miden Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional se determinan mediante una escala de rangos que va de 1 (Muy en desacuerdo) a 7 (Muy de acuerdo), para un N= 98.

2.- Análisis de resultados de la entrevista semiestructurada.

Se procedió a realizar cinco preguntas a cinco sujetos escogidos al azar, de la empresa pública y de la empresa privada respectivamente. Los resultados se resumen a continuación.

En la empresa pública se obtuvo las siguientes respuestas frente a los temas:

- Justicia del Procedimiento: En general los procesos a nivel de departamentos son normales; se cumple con las instrucciones emanadas de la Alcaldía, quien delega funciones a los jefes de departamento. Existe un reglamento que modela el trabajo en general. Los entrevistados se mostraron conformes con la municipalidad respecto de los procedimientos.
- Justicia Interaccional: En general las personas entrevistadas se manifestaron conformes con el trato recibido por su jefe directo, estableciendo que no hay presiones producto de la jerarquía del cargo, sino producto de la acumulación de trabajo en forma excesiva, lo que obliga a reorganizarse para poder cumplir con las metas acordadas, pero no se responsabiliza al jefe directo por esta situación.
- Justicia Distributiva: Hubo una opinión generalizada de parte de los sujetos entrevistados por las remuneraciones percibidas, que son calificadas de insuficientes, considerando que hay períodos del año en que se produce sobrecarga de trabajo, y no hay compensación por esto.
- Trabajo: Hay una opinión mayoritaria de los entrevistados en cuanto a que el trabajo que realizan es interesante, aunque resulta agobiante en algunas ocasiones, pero resulta ser útil y se aprenden cosas constantemente

- Ascensos: En general, no hay ascensos en el corto plazo, en opinión de los entrevistados, pero si los hay, por lo general aumenta el sueldo, ya que hay diferentes escalas de sueldos en la Municipalidad.

En la empresa privada se obtuvo las siguientes respuestas frente a los temas:

- Justicia del Procedimiento: Los entrevistados manifestaron disconformidad respecto de los procedimientos de la empresa, planteando que se sienten perjudicados debido a la burocracia, y a los escasos espacios en que pueden manifestar sus problemas puntuales.
- Justicia Interaccional: Hubo opiniones dispares en relación al trato interpersonal con el jefe directo, que es el supervisor. Algunos sujetos manifestaron estar muy frustrados con el supervisor, ya que éste no se preocupa lo suficiente por atender sus necesidades laborales. En cambio otros entrevistados se manifestaron muy conformes con el trato interpersonal con su jefe directo, y esto los hacía asumir una actitud más positiva frente a la empresa. Este aspecto se pudo comprobar en el estudio estadístico a través de una diferencia significativa entre medias y medianas.
- Justicia Distributiva: De los cinco entrevistados, sólo uno de ellos se manifestó en conformidad al sueldo percibido, los restantes sujetos consideran que el sistema de comisiones que tiene la empresa es malo y los perjudica, lo que les provoca un sentimiento de inseguridad permanente, y les lleva a estar buscando permanentemente otras posibilidades laborales.
- Trabajo: Los cinco sujetos entrevistados opinaron que su trabajo es poco creativo y agobiante cuando se produce el período de cierre a fin de cada mes. Los sujetos opinaron que se sienten muy presionados en su trabajo, porque

deben cumplir con determinadas metas, si esto no ocurre, son despedidos de la empresa.

- Ascensos: Los cinco sujetos entrevistados manifestaron que los ascensos son a largo plazo, y que de producirse la posibilidad, lo pensarían bien ya que el cargo de supervisor al que pueden aspirar a ascender requiere de un mayor esfuerzo y sacrificio y hay riesgo de ganar menos que un vendedor.

De las opiniones recogidas en la entrevista tanto a los sujetos de empresa pública como privada, se desprende que el tipo de Organización de ambas empresas difiere notoriamente en procedimientos, Sistemas de remuneraciones y ascensos, lo que determina en los sujetos diferentes actitudes y sentimientos en torno a la Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral.

3.- Análisis de la Observación Participante.

Mediante la observación participante se pudo apreciar diversos aspectos del clima organizacional al interior de la empresa pública y de la empresa privada.

Con relación a la empresa pública, al efectuarse la aplicación de los instrumentos de medición de Justicia Organizacional y de Satisfacción Laboral en un período de dos meses aproximadamente, se estableció comunicación directa con los funcionarios de la Municipalidad, con el objeto de averiguar respecto de sus actitudes y sentimientos en torno al trabajo y a la entidad en la cual trabajan; también se pudo observar la interacción entre los empleados y con sus jefes.

La Municipalidad está dirigida por un Alcalde que permanece diariamente en el edificio principal, y constantemente se pasea por todo el recinto ingresando a los diversos departamentos; o bien conversa con el público. Sobre esta situación, al

encuestar a algunos jefes de departamentos, manifestaron su disconformidad con respecto a visitas no esperadas del Alcalde a sus dependencias sus respectivas departamentos para dar instrucciones a los empleados del departamento. Esta actitud asumida por el Alcalde se relaciona con la asunción de un tipo de liderazgo autoritario, ya que se aprecia una actitud del edil de pretender asumir un rol directivo en toma de decisiones que le competen a los jefes de cada departamento.

En general, se pudo apreciar que la relación interpersonal entre el jefe directo y sus empleados es positiva. Los jefes de departamento son profesionales de diversa índole como ingenieros, trabajadores sociales, abogados, contadores, y de otras profesiones, que están a cargo de un departamento específico como Partes, Tránsito, Dirección de Obras, Educación, Desarrollo Comunitario, etc. Y tienen a su cargo un número determinado de personal. Por lo que se pudo apreciar en la interacción con los empleados, existe respeto manifiesto hacia los respectivos jefes, y éstos, a su vez denotan tacto en el trato con sus subalternos.

Durante todo el período de observación participante, se apreció una actividad dinámica en la Municipalidad, considerando que la etapa de observación ocurrió en enero y febrero del presente año y tomando en cuenta también el hecho de que algunos funcionarios se encontraban realizando un trabajo intenso, por estar prontos a tomar sus respectivas vacaciones.

La actividad en la Municipalidad comienza a declinar alrededor de las cinco de la tarde. Los trabajadores que aún permanecen en el recinto pueden realizar actividades de esparcimiento, se instala equipamiento de tenis de mesa para que los empleados practiquen este deporte, luego de la actividad de trabajo diaria. Se observa un ambiente de sano esparcimiento. Otros empleados permanecen en sus

oficinas, trabajando o conversando con sus compañeros, hasta la hora de salida oficial (5:30 PM), en ese momento todos los funcionarios deben abandonar el recinto municipal.

La participación de los funcionarios de la Municipalidad ha sido positiva, haciendo notar el hecho de que las personas que ocupan cargos menores, se mostraron muy entusiastas por contestar los cuestionarios, este hecho se produce posiblemente porque las personas que están en los niveles más bajos del escalafón administrativo no tienen muchas posibilidades de emitir su opinión respecto a estos temas.

En la empresa privada, Isapre sector Oriente, el observador participante ingresó a la empresa postulando a un cargo y asistió a un curso de adiestramiento con duración de un mes Se observó lo siguiente:

- La empresa Isapre sector Oriente es una institución de la Salud cuya finalidad es la obtención de utilidades a partir de la venta de protección y servicios de salud. De hecho, esta regla de oro de la empresa es lo primero que se recalca al iniciarse el curso de adiestramiento de los postulantes a vendedores.
- La empresa está organizada administrativamente una forma piramidal, con un diseño de mando vertical. Dicho de otra manera, los empleados dependen exclusivamente de su supervisor o jefe directo; éste los entrevista, contrata y les da instrucciones respecto de su trabajo, les cancela los sueldos y escucha sus reclamos cuando sea pertinente y, finalmente, si no cumplen con las metas de venta, los despide. Los empleados no pueden pasar sobre su supervisor para hacer peticiones o establecer reclamos con otro supervisor o con la Jefa de la sucursal. Asimismo, los supervisores dependen exclusivamente de la Jefa de la sucursal, a quién deben mantener informada en reuniones diarias de la

gestión de venta de los vendedores. La Jefa de la sucursal está completamente supeditada al gerente de ventas, quien se ciñe a las instrucciones emanadas por el gerente general de la empresa.

- Respecto del trato a los trabajadores, la actividad laboral gira en torno al cumplimiento de las metas, si el vendedor sobrepasa las metas que se ha propuesto con su supervisor, recibe cartas de felicitación de parte de la Jefa de la sucursal, pero si ocurre lo contrario, el trabajador recibe amonestaciones verbales de parte de su supervisor, o es llamado por la Jefa de la sucursal para recibir advertencias de despido. Esta situación laboral provoca un permanente estado de tensión entre los vendedores que no están cumpliendo con las metas de ventas.
- Se observó el trato "preferencial" de parte de los supervisores hacia determinados vendedores. Esto no ocurre necesariamente por cumplir con las metas, sino más bien surge producto de las simpatías o antipatías que pueden provocar los vendedores frente a sus supervisores, o bien debido a que existe previamente algún lazo de amistad entre el vendedor que ingresa a la empresa y el supervisor. El trato preferencial consiste en ayudar al vendedor a obtener más ventas, proporcionándole datos o bien apoyándolo en entrevistas de cierre, es decir se les presta más atención, mientras que a los otros vendedores se les minimiza la atención. Estos últimos reaccionan frente a la situación quejándose ante sus compañeros y manifestando abiertamente su decisión de buscar otro trabajo.
- El trato entre los trabajadores en general es cordial, y de mutuo respeto. Se tiende a manifestar una conducta solidaria frente a compañeros de trabajo con problemas.

- Existe un buen trato entre los vendedores y el personal de planta administrativo, lo que va desde el saludo cordial al ingreso a la empresa en las mañanas, y en general en todas las actividades laborales.
- El trato del gerente de ventas para con los vendedores es cordial. No obstante, cuando el gerente de ventas decide despedir a un vendedor, nadie puede interceder en su favor; ni el supervisor ni la Jefa de la sucursal.
- En lo que respecta a los sueldos, se observa una constante inquietud e inseguridad en los vendedores, ya que el sueldo se obtiene al percibir un 50% de las comisiones al mes siguiente de efectuadas las ventas, y el 50% restante se le paga cuatro meses después. Si el vendedor supera sus metas, obtendrá un buen sueldo, pero si ocurre lo contrario, su sueldo puede bordear el ingreso mínimo. Esta situación de inestabilidad puede ser una razón de peso que explica la alta rotación de vendedores que hay en la empresa.

Podemos concluir esta observación participante haciendo hincapié en que si consideramos los objetivos que persigue la empresa pública y privada respectivamente podemos establecer un punto decisivo que marca notorias diferencias: el trato interpersonal y las remuneraciones. Estos dos aspectos guardan relación con la Justicia Interaccional y Justicia Distributiva respectivamente, e inciden en la Satisfacción Laboral. Si bien es cierto que puede darse algunos problemas de trato interpersonal en la Municipalidad, ello no se constituye en una actitud permanente de los jefes hacia sus subordinados, en cambio en la empresa privada es permanente, constituyéndose en una forma de presionar a los vendedores en forma habitual. Por otro lado, los sueldos son menores en la empresa pública que en la empresa privada, pero son permanentes, lo que les otorga cierto grado de estabilidad. En la empresa privada los sueldos

son más altos sólo en la medida en que el trabajador esté superando sus metas constantemente, si esto no ocurre, el vendedor puede llegar a percibir sueldos bajo el ingreso mínimo.

En las conclusiones generales se integran los análisis de la aplicación de cuestionarios de actitudes y sentimientos respecto a la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral, la entrevista semiestructurada y la observación participante.

VI.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

1.- Conclusiones Generales.

Existen evidencias de que la Justicia Organizacional estaría relacionada con otras Variables Organizacionales como la Satisfacción Laboral.

En esta investigación en dónde se escogieron dos Muestras de empresas chilenas orientadas hacia la entrega de servicios al público, pero con una finalidad diferente en cada una de ellas, lo que se relaciona con las actitudes y valores tanto de la empresa, como de sus trabajadores, se puso de manifiesto de que existe una correlación positiva entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral, tanto en la empresa pública como en la empresa privada. Se evidenció, además, que existe correlación positiva entre cada una de las variables de la Justicia Organizacional (Justicia del Procedimiento, Justicia Interaccional y Justicia Distributiva) y las dimensiones del IDT (Trabajo, Supervisor, Compañeros, Sueldos y Ascensos), que miden Satisfacción Laboral, considerando a la empresa pública y empresa privada en su conjunto.

De lo anterior se desprende que las actitudes y sentimientos (respecto de la percepción de justicia a nivel de procedimientos, interacción jefe-subordinado y distribución de recompensas), se correlacionan positivamente con la Satisfacción Laboral. Una Organización que contemple un trato justo en los procedimientos, de la relación del jefe o supervisor hacia sus subordinados y de la compensación de sus trabajadores mediante remuneraciones justas, promueve actitudes y conductas de compromiso, lealtad y solidaridad hacia la Organización en la que trabajan, sea una entidad pública o privada, y no importando que tengan como finalidad el

servicio a la comunidad o el lucro. Y si existe una actitud positiva de los trabajadores, en términos de percepción de justicia hacia la empresa en que trabajan, tenderán a sentirse bien trabajando en tal organización, lo harán con mayor ahínco enfrentando los problemas laborales con mejor disposición a superarlos, lo que significa un mayor grado de compromiso laboral, y será más difícil que estén pensando en buscar otro trabajo. Todo esto les brinda Satisfacción Laboral; es decir un sentimiento de actitud general positiva hacia el trabajo.

La correlación de +0.80 establecida entre la Justicia Interaccional y la Dimensión Supervisor del IDT señala la importancia del trato interpersonal establecido entre el empleado y su jefe o supervisor. Si existe un buen trato interpersonal, el grado de compromiso por cumplir con las tareas u objetivos que se fije la organización, se hace más factible. Un trabajador bien estimulado por su jefe, podrá esforzarse más por alcanzar las metas, llegando incluso a prolongar su horario de trabajo, ya que el sujeto se siente participe y tomado en cuenta en la ejecución de las tareas. Ahora bien, un trabajador que trabaje a presión, con objetivos establecidos, y que tiene que cumplir para mantener una remuneración adecuada a sus gastos, y bajo una dirección vertical de mando, puede cumplir con las metas también, pero el costo de ello significa un aumento de los niveles de angustia, sentimientos de inestabilidad salarial; en definitiva experimenta inseguridad laboral y estrés. Al sentirse inestable en su condición laboral, el trabajador está pensando constantemente en cambiarse a un trabajo que le brinde mayor estabilidad y tranquilidad laboral.

La Justicia Interaccional ocupa un lugar importante respecto de las actitudes y sentimientos que el trabajador experimenta en la Organización a la que pertenece.

Podemos estimar que un empleado puede conformarse con un sueldo menor, considerando algún referente en otras empresas, y puede también pasar por alto algunas políticas y procedimientos organizacionales con los cuáles no está de acuerdo, pero en lo que respecta al trato interpersonal, siempre estará atento, y esto sucede porque la justicia juega un rol importante en las relaciones humanas. Esto determina actitudes y sentimientos que influyen decisivamente en la conducta que asumen los trabajadores respecto de su organización.

Al estimar las diferencias significativas entre los trabajadores de empresa pública y empresa privada, respecto de las variables de la Justicia Organizacional y las dimensiones del IDT, que mide Satisfacción Laboral, se encontró que los trabajadores de la empresa pública presentan actitud más favorable respecto de la Justicia del Procedimiento, que sus homónimos de la empresa privada. A través de la entrevista semiestructurada y de la observación participante se pudo apreciar también que los empleados de la Municipalidad estaban conformes, en general, con las políticas y procedimientos que guían a la entidad. Por otra parte, la dirección de la Municipalidad cambia periódicamente cada cuatro años, y esto afecta a los niveles superiores antes que a los niveles más bajos respecto de los cargos. El Alcalde es una persona accesible por cualquier trabajador de la Municipalidad, en cambio, el gerente general de la empresa privada no tiene tiempo disponible para escuchar a los empleados; esto debido a una estructura rígida de procedimientos mediante la cual se permite una participación delimitada y restringida de los empleados, en la que sólo pueden canalizar sus inquietudes y reclamos a través del supervisor o jefe directo. Está muy lejana la posibilidad de que los empleados pueden intervenir a instancias superiores. De todo lo anterior, se interpreta el puntaje promedio obtenido de 3.50 en la empresa privada en

Justicia del Procedimiento, como una actitud asumida por una baja percepción de justicia frente a la rigidez en las políticas y procedimientos que tiene esta Organización.

Otra diferencia significativa se encontró en la Dimensión Trabajo del IDT. El puntaje promedio de 5.10 en la empresa pública, superior al puntaje encontrado en la empresa privada (4.40) denota un mayor grado de satisfacción por el trabajo en los empleados de la entidad pública. Esto posiblemente se deba a que se perciben menos situaciones tensionales en los diferentes departamentos de la municipalidad, además se percibe al trabajo como heterogéneo en tareas y que cambia periódicamente, lo que le otorga un atractivo mayor. En cambio en la empresa privada se percibe el trabajo de ventas de manera más rutinaria y con poca creatividad. La mejor percepción hacia el trabajo se complementa en la empresa pública con un promedio más alto alcanzado en la Dimensión Supervisor que se obtuvo en la empresa pública (5.10), en relación a la empresa privada (4,80).

En la municipalidad la percepción de Justicia Interaccional es mayor (5,20) que en la empresa privada (4,80). El trato subordinado-empleado es más estrecho y no gira predominantemente en torno a una sola tarea como en la empresa privada, en dónde lo esencial es mantener altos niveles de ventas. Se debe consignar también la mayor accesibilidad del empleado hacia el jefe de la entidad (Alcalde), para comunicar inquietudes laborales. Esto prácticamente es imposible de lograr en la empresa privada.

Al determinar si los trabajadores de sexo masculino de empresas pública y privada presentan diferencias significativas con el sexo femenino en las variables de Justicia Organizacional y variables de Satisfacción Laboral, se encontró que en

Justicia Distributiva se establecían diferencias apreciables al revisar los promedios respectivos, y las diferencias apreciables se dan en sentido inverso en la empresa pública respecto de la empresa privada, en cuanto a que el promedio de los Hombres es inferior en la empresa pública, pero superior en la empresa privada, respecto de la Mujer. Se interpreta este hecho a partir de las remuneraciones que persiguen los trabajadores. En la empresa pública los ingresos mediante remuneraciones son fijos, de acuerdo a diferentes escalas de sueldo fijadas a partir del cargo que ocupa el trabajador. En la empresa privada, en cambio, los sueldos no son fijos, sino variables, pudiendo ser en un mes altos y en otro mes bajos. En la empresa pública los sueldos no son altos, comparados con la empresa privada, pero son estables. El Hombre percibe un sueldo con el que está disconforme, considerando que tome un referente externo en una empresa privada, pero la Mujer adopta una actitud de mayor conformidad, ya que por lo menos le da estabilidad para manejar sus gastos mensuales y organizarse mejor respecto de su familia. En la empresa privada ocurre lo contrario; hay mayor aceptación de parte de los Hombres de los sueldos, estos son inestables pero es un desafío para ellos mantenerlos altos mes a mes, ya que depende de las comisiones percibidas por ventas. Esto difiere en la Mujer, que adopta una actitud de menor aceptación ya que la inestabilidad en las remuneraciones percibidas puede dificultar el manejo de los gastos mensuales familiares. De esto se infiere que la Mujer maneja mayormente los gastos comunes del hogar, como el pago de cuentas y de colegiatura de los hijos.

Respecto de la Dimensión Supervisor del IDT, el promedio obtenido por las Mujeres de ambas empresas (5,20) es más alto que el puntaje promedio alcanzado por los hombres de ambas empresas (4,68). El nivel de interacción de la

Mujer respecto del Hombre es más positivo en ambas empresas, que se caracterizan por ofrecer servicios, aunque con distinta finalidad.

En nuestro país la Mujer chilena trabaja porcentualmente más en el sector de servicios que el Hombre chileno. Esto se relaciona con la Cultura Organizacional, y más específicamente, con la idiosincracia nacional.

La Cultura Organizacional (presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización) es una variable que se vincula estrechamente con la Justicia Organizacional; pues esto guarda relación con el comportamiento, las normas, los valores, la orientación de la empresa, las reglas del juego que operan en la empresa, y en general, con el clima laboral de las organizaciones.

En nuestro país se presenta un modo de ser de los chilenos en sus relaciones laborales, que se diferencia del modo de ser de los estadounidenses, japoneses, o de cualquier otra cultura o país.

Se han detectado algunas características comunes en empresas chilenas de distinto tipo, tamaño y rubros⁽¹⁾. El Paternalismo es una de dichas características y se encuentra arraigado en la empresa nacional como una forma de relación jefe-subordinado. En las empresas estudiadas se encontró que es significativo para los trabajadores el trato interpersonal superior-subordinado, lo cual se relaciona significativamente con la Satisfacción Laboral (La correlación obtenida entre Justicia Interaccional y Dimensión Supervisor del IDT es de +0,80). Se debe consignar al respecto que en las entidades investigadas se detectó la presencia de paternalismo organizacional; ya sea en la empresa pública, con la actitud dominante y controladora del alcalde de la municipalidad con respecto a sus subordinados, o bien con el tipo de mando vertical implementado en la empresa

⁽¹⁾ RODRIGUEZ, D., 1991 "Gestión Organizacional", Santiago, Ed. Universidad Católica de Chile, 157 pág., cap. 10 Cultura Organizacional y Cultura Chilena.

privada, reflejado en la supeditación casi absoluta del trabajador hacia su supervisor.

Otro aspecto común que está presente en las organizaciones chilenas, y al parecer en la sociedad en general, es la presencia del Individualismo. La correlación establecida entre la Justicia Interaccional y la Dimensión Compañeros es de +0,14 (la correlación encontrada entre ambas variables es positiva levemente), y los promedios obtenidos, luego de la aplicación de ANOVA arrojan un puntaje promedio de 5.0 en ambas empresas respecto a Justicia Interaccional y Satisfacción Laboral, permiten establecer que un mínimo aceptable de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo basta a los empleados para sentirse satisfechos en la empresa.

Por último, otra característica común encontrada en empresas chilenas es la racionalidad económica que motiva al trabajador, y que gira en torno de obtener una ganancia al corto plazo, donde primaría un tipo de pensamiento calculador, orientado a fines personales como el rendimiento en el trabajo, por sobre un tipo de pensamiento orientado a valores, en donde interesa establecer relaciones interpersonales para ampliar la comprensión entre los sujetos, y la pertenencia grupal juega un rol importante. En nuestro estudio hemos podido apreciar a los empleados de la empresa privada orientados hacia objetivos personales como el logro de mayores sueldos producto de un esfuerzo bien logrado en la venta, lo que es compatible con los objetivos de la organización; maximizar las ganancias. No obstante, en la empresa pública los empleados estarían dispuestos a trabajar horas extras, sin percibir sueldo adicional por esto, para lograr los objetivos propuestos por los mandos superiores. Esto se relaciona más con un tipo de pensamiento razonable; orientado hacia valores. Es decir, guarda relación con el

tipo de pensamiento contrafactual observado en la conducta discrecional no estipulada contractualmente, ni sujeta a premio, lo que es característico de la conducta ciudadana organizacional (OCB). (ver Marco Teórico).

Por lo que se puede apreciar en los resultados obtenidos al responder las cuatro hipótesis en este estudio, es que, efectivamente existe una correlación positiva entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral. Pero resulta pertinente recalcar el contexto organizacional en que se manifiesta dicha correlación. De ahí surge la importancia de haber aplicado las técnicas cualitativas, complementarias a la aplicación de la metodología estadística, ya que permitieron obtener una visión holística de las organizaciones estudiadas, lo que permitió una mejor comprensión de la Justicia Organizacional en la empresa chilena.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta es que la justicia actúa también como un valor predefinido, que se conforma en el sujeto en el proceso de socialización. Las personas actúan muchas veces motivadas por prejuicios y estereotipos que han internalizado a partir de la infancia, y que están presentes en la sociedad a la que pertenecen. Si en nuestra sociedad existe una forma de pensar predominantemente individualista, motivada por la racionalidad económica, esto debe influir en el tipo de percepción de justicia del trabajador, por tanto este tema necesariamente debe ser abordado adecuadamente al estudiar la Justicia Organizacional en las empresas públicas y privadas de nuestro país.

Podemos señalar que, a partir de esta investigación han surgido nuevas interrogantes en relación a diversos tópicos que se deben investigar. Lo cierto es que esta investigación ha permitido abrir el tema de la Justicia Organizacional para llegar a establecer cómo las personas modelan sus juicios acerca de la Justicia a

través de la Justicia del Procedimiento, la Justicia Distributiva y la Justicia Interaccional, en entidades públicas y privadas de nuestra sociedad.

El propósito de esta investigación ha sido, en primer lugar, dar a conocer el tema de la Justicia Organizacional en nuestro país, y luego, abrir luces respecto de la incorporación de esta perspectiva de análisis y aplicación en torno a los problemas en las Organizaciones chilenas, sean públicas o privadas. Mediante el reconocimiento de la Justicia Organizacional, es posible abordar los problemas entre la persona y la Organización a la que pertenece, logrando una sistematización con un mayor grado de integración de temas como los procedimientos y políticas empresariales respecto de los recursos humanos, del trato interpersonal entre jefes y subordinados y de la asignación de recursos, considerando principios de equidad.

Hemos estimado en este estudio exploratorio descriptivo que efectivamente es relevante el tema de la Justicia Organizacional en Chile. Se debe señalar, sin embargo, que ésta no es la única vía de estudio del comportamiento organizacional en las empresas (y al parecer, resulta conveniente el estudio en combinación con otras variables organizacionales), por lo pronto planteamos que es una nueva forma de abordar esta temática en Psicología Organizacional, y puede complementarse con los aportes de investigaciones ya existentes en esta área de la Psicología.

El siguiente paso es proponer nuevas Líneas de Investigación de Justicia Organizacional tomando en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación, y las interrogantes que han surgido luego del análisis de dichos resultados.

2.- Nuevas Líneas de Investigación.

La investigación efectuada nos ha permitido introducir el tema de la Justicia Organizacional en Chile, y luego del análisis de los resultados han surgido algunas interrogantes en relación a la influencia que tiene la cultura organizacional en los trabajadores sobre los juicios de percepción de justicia.

Tomando en cuenta las conclusiones de esta investigación, nos planteamos las siguientes Líneas de Investigación:

2.1.- Establecer la relación entre Justicia Organizacional y Clima Organizacional.

Si consideramos que el Clima Organizacional surge de la percepción que tienen las personas de las condiciones que alteran la dinámica laboral de la Organización, y que estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna, entonces podemos plantearnos qué hacer para mejorar el Clima Laboral.

Un cambio en la cultura puede modificar la perspectiva de la organización respecto de su entorno y respecto de su dinámica interna. La percepción de los juicios de justicia también puede cambiar, dándose una interdependencia entre la Cultura Organizacional y la Justicia Organizacional.

En suma, el estudio de ambas variables puede contribuir a formar un diagnóstico de la empresa, que conduzca a generar condiciones adecuadas para crear un clima más adaptativo al ambiente.

2.2.- Efectuar un estudio en relación a la incidencia de los aspectos coyunturales (despidos, disminución de sueldos y salarios, robo en la empresa), respecto a la Justicia Organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

La amplia gama de investigaciones de campo y de laboratorio presentadas en el Marco Teórico nos permite establecer algunas inferencias respecto de las posibilidades de mejorar las condiciones laborales cuando se producen los despidos masivos, y la reducción de los sueldos en las empresas.

Enfrentar estos problemas laborales coyunturales con el apoyo del conjunto de conocimientos alcanzados en Justicia Organizacional, puede constituirse en una ayuda importante que permita mitigar las consecuencias negativas que afectan a las empresas y sus trabajadores, y que son producto de políticas y procedimientos obligados para enfrentar situaciones de ajuste económico.

2.3.- Analizar el tipo de vinculación entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral, considerando sus efectos en el Compromiso Organizacional y en la Rotación De Personal.

Muchas empresas chilenas ven disminuídos los objetivos que pretenden alcanzar debido a bajos grados de compromiso asumido por sus empleados, a lo que se suma una alta rotación de personal. Esto se aprecia con notoriedad en empresas que cuentan con una alta dotación de vendedores. El estudio de la Justicia Organizacional y de la Satisfacción Laboral en empresas de nuestro medio puede permitir acceder a un grado de comprensión mayor acerca de estos tópicos, que oriente a las organizaciones a efectuar modificaciones necesarias en políticas y procedimientos y relaciones interpersonales para llegar a generar nuevas condiciones laborales que sean más satisfactorias para sus empleados.

VII.- BIBLIOGRAFIA BASICALibros:

- 1) RAWLS, J., 1986, "JUSTICIA COMO EQUIDAD".
Madrid, Ed. Tecnos, 440 págs.
- 2) RAWLS, J., 1978, "TEORIA DE LA JUSTICIA".
México, Ed. F.C.E., 345 págs.
- 3) ROBBINS, S., 1993, "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL".
México, Ed. Prentice Hall, 780 págs.
- 4) DAVIS, K., y NEWSTROM, J., 1997, "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO".
México, Ed. Mc Graw Hill, 734 págs.
- 5) FLEISHMAN, E., y BASS, A., 1976 "ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL".
México, Ed. Trillas S.A., 717 págs., Cap 25.
- 6) DUNETTE, M y KIRCHNER, W., 1997 "PSICOLOGIA INDUSTRIAL".
México, Ed. Trillas S.A., 279 págs., Cap. 9.
- 7) SCHEIN, H., 1996 "PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN".
México, Ed. Prentice Hall, 252 págs., cap.3 y cap. 11.
- 8) RODRIGUEZ, D., 1992 "DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL".
Santiago, Ed. Universidad Católica de Chile, 192 págs
- 9) RODRIGUEZ, D., 1991..."GESTION ORGANIZACIONAL".
Santiago, Ed. Universidad Católica de Chile, 156 págs.

- 10) FOLGER, R., y CROPANZANO, R., 1998 ."ORGANIZATIONAL JUSTICE AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT".
Thousand Oaks, California, Ed. Sage Pubns, 278 págs.
- 11) GILLILAND, S y LANGDOM, J., 1998 "PERFORMANCE APPRAISAL STATE OF THE ART IN PRACTICE".
Sn Francisco, California, Ed. Jossey- Bass Inc., cap 6.
- 12) NUNNALLY, J y BERSTEIN, I., 1995 "TEORIA PSICOMETRICA".
México, Ed. McGraw Hill, 843 págs, cap 4.
- 13) YOUNG, R., y VELDMAN, D., 1991 "INTRODUCCION A LA ESTADISTICA DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA".
México, Ed. Trillas, 584 págs., caps 11 , 13 y 16.
- 14) GUILFORD, J., FRUCHTER, B., 1984 "ESTADISTICA APLICADA A LA PSICOLOGIA Y LA EDUCACION".
México, Ed. McGraw Hill, 497 págs.
- 15) HERNANDEZ, R., y FERNANDEZ, C., 1990 "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION".
México, Ed. Mc Graw Hill, caps. 1 al 10.

Revistas y publicaciones especializadas:

- 1) CROPANZANO, R y GREENBERG, J , 1997 "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze".
New York, International Review of Industrial And Organizational Psychology, Vol. 12.
- 2) TYLER, T y SMITH, H., 1998 "Social Justice and Social Movements".

- 3) GREENBERG, J., 1990 "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow".
New York, en Journal of Management, Vol.16, No.2, págs 399-432.
- 4) FOLGER, R y KONOVSKY, M ., 1989 "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay raise decisions".
New York, Academy of Management Journal, Vol.32, No.1, págs 115-130
- 5) SKARLICKI, D., y FOLGER, R., 1997 "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice".
Washington , Journal of Applied Psychology.,Vol 82, No. 3 , págs. 434-443
- 6) MOORMAN, R., 1991 "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ?"
Washington, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 6 , págs. 845-855
- 7) GILLILAND, S., 1993 "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective".
New York, Academy of Management, Vol.18, No.4 , págs. 694-734.
- 8) GREENBERG, J., 1987 "A taxonomy of Organizational Justice Theories".
Maryland, CP, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, págs. 9-22.
- 9) TYLER, T., 1989 "The Psychology of procedural Justice: A test of the Group-Value Model".
Washington, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 57, No.5, págs. 830-838.
- 10) BIES, J., y SHAPIRO, D., 1988 "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness".
New York, Academy of Management. , Vol.31, No.3, págs.676 - 685.

- 11) KONOVSKY, M., y CROPANZANO, R., 1991 "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of employee Attitudes and Job Performance.
Washington, Journal of Applied Psychology., Vol.76, No.5, págs.698-707
- 12) BEUGRE, C., 1999 "Implementing Business Process Reengineering. The Role of Organizational Justice".
London , England, Journal of Applied Behavioral Science, Vol.34 No.3, págs 347-360.
- 13) BARTLE, S., y HAYES, B., 1999, Organizational Justice and Work Outcomes: A Meta-analysis.
Atlanta, Georgia, article Presented at the meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology,
- 14) BYRNE, Z., 1999 "How Do Procedural And Interactional justice Influence Multiple Levels of Organizational Outcomes ?"
Atlanta, Georgia, Article presented as a panel for the 14 conference of society for Industrial and Organizational Psychology
- 15) SKARLICKI, D., 1999, "Leadership training in Organizational Justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication.
Bowling Green Ohio, Personnel Psychology, vol. 50, págs 617-653.
- 16) ADAMS, J., 1965 "Inequity in social exchange".
Sn. Diego, en Advances in experimental social psychology, Vol.2, págs.267-299.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.
ACTITUDES Y SENTIMIENTOS EN RELACION AL TRABAJO.

Instrucciones: Debajo de cada encabezado hay enunciados que tienen un espacio vacío adelante, por favor escriba el número que mejor describe cómo se siente usted en relación a su actual trabajo. Utilice la escala siguiente para indicar la extensión en la cual está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado.

Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Escasamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Escasamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

PROCEDIMIENTOS

- ___ Su empresa tiene procedimientos que aseguran que la información utilizada en la toma de decisiones es correcta.
- ___ Su empresa tiene procedimientos que les permiten a sus empleados expresar sus puntos de vista ante las decisiones que los afectan.
- ___ Las decisiones que toma la empresa son hechas mediante procedimientos impersonales.
- ___ La empresa ha utilizado normas consistentes para evaluar su rendimiento.
- ___ Las recompensas son manejadas de un modo imparcial.
- ___ Mi organización sólo utiliza procedimientos que otorgan justicia a sus empleados.
- ___ Cuando se toman decisiones relacionadas conmigo, mi empresa siempre utiliza procedimientos justos.
- ___ Yo puedo afirmar que mi empresa tiene políticas justas.
- ___ Desde que trabajo aquí, encuentro que mis derechos como empleado son respetados.
- ___ Las decisiones adoptadas por la empresa se toman a la vista de todos, para que sepamos lo que sucede.

RELACIONES INTERPERSONALES

- ___ Su supervisor considera su punto de vista en la toma de decisiones.
- ___ Su supervisor escucha sus problemas personales.
- ___ Su supervisor le da una explicación por las decisiones que toma.
- ___ Su supervisor lo trata con dignidad y respeto.
- ___ Discute usted con su supervisor acerca de los planes u objetivos para mejorar su rendimiento.
- ___ Su supervisor le da la posibilidad de expresar su punto de vista.
- ___ Su supervisor ha sido completamente franco con usted, y lo hace frecuentemente.
- ___ Su supervisor le entregó retroalimentación en forma oportuna acerca de las decisiones y sus implicancias
- ___ Su supervisor ha mostrado preocupación por sus derechos como empleado.
- ___ Su supervisor a mostrado un interés real por querer ser justo.

SATISFACCION DE PAGO

- ___ Usted ha sido justamente recompensado considerando la experiencia acumulada que posee hasta ahora.
- ___ Usted ha sido justamente recompensado por el trabajo que ha hecho bien.
- ___ Usted ha sido justamente recompensado considerando las responsabilidades que asume en su trabajo.
- ___ Yo pienso que el pago recibido es justo.
- ___ Yo pienso que estoy justamente recompensado considerando la cantidad de esfuerzo que he empleado.

INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO (IDT).

Instrucciones: Debajo de cada encabezado hay enunciados que tienen un espacio vacío adelante, por favor escriba el número que mejor describe cómo se siente usted en relación a su actual trabajo. Utilice la siguiente escala para indicar la extensión en la cual está en acuerdo o desacuerdo con cada enunciado.

Muy en Desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Escasamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Escasamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

TRABAJO

- Rutinario
- Interesante
- Aburrido
- Bueno
- Creativo
- Respetado
- Agradable
- Útil
- Agobiante
- Sano
- Desafiante
- Simple
- Interminable
- Da un sentimiento de logro.

SUPERVISOR (o el Jefe Directo o más próximo a usted.)

- Me pide consejos
- Es difícil de contentar
- Es descortés
- Alaba el trabajo bien hecho
- Tiene tacto
- Influye sobre mí
- Está bien informado
- No supervisa lo necesario
- Se irrita con facilidad
- Me dice en qué situación me encuentro
- Molesto
- Testarudo
- Conoce bien el trabajo
- Malo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Está cerca cuando se le necesita
- Perezoso

- continúe en la página siguiente -

Instrucciones: Debajo de cada encabezado hay enunciados que tienen un espacio vacío adelante, por favor escriba el número que mejor describe cómo se siente usted en relación a su actual trabajo.

Utilice la siguiente escala para indicar la extensión en la cual está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado.

Muy en Desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Escasamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Escasamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

COMPAÑEROS

- Responsables
- Ambiciosos
- Inteligentes
- Activos
- Leales
- Agradables
- Confiables
- Hablan demasiado
- Con intereses comunes
- Es fácil enemistarse con ellos.

SUELDOS

- Ingresos adecuados para los gastos normales
- Apenas puede vivirse con los ingresos
- Ingresos permiten lujos
- Menos de lo que merezco
- Sueldos elevados.

ASCENSOS

- Buenas oportunidades para ascender
- Oportunidades bastante limitadas
- Ascensos de acuerdo a las capacidades
- Empleo sin ascensos
- Malas oportunidades para ascender
- Políticas injustas de ascensos
- Ascensos poco frecuentes
- Ascensos regulares
- Bastantes buenas probabilidades de ascensos.

- dé vuelta la página -

INFORMACION DE ANTECEDENTES PERSONALES.

Instrucciones: Esta encuesta tiene un carácter impersonal, por favor no anote su nombre.
Le solicitamos que nos ayude a interpretar mejor los resultados de esta encuesta.
Por favor responda las siguientes preguntas acerca de usted mismo.
Todas las respuestas son estrictamente confidenciales y serán utilizadas para propósitos de investigación solamente.

1.- Edad _____

2.- Sexo: Masculino () Femenino () Marque sólo una con una (x)

3.- Estado civil: Marque sólo una con una (x)

Soltero(a) ()

Casado(a) ()

Separado(a), anulado(a) o viudo(a) ()

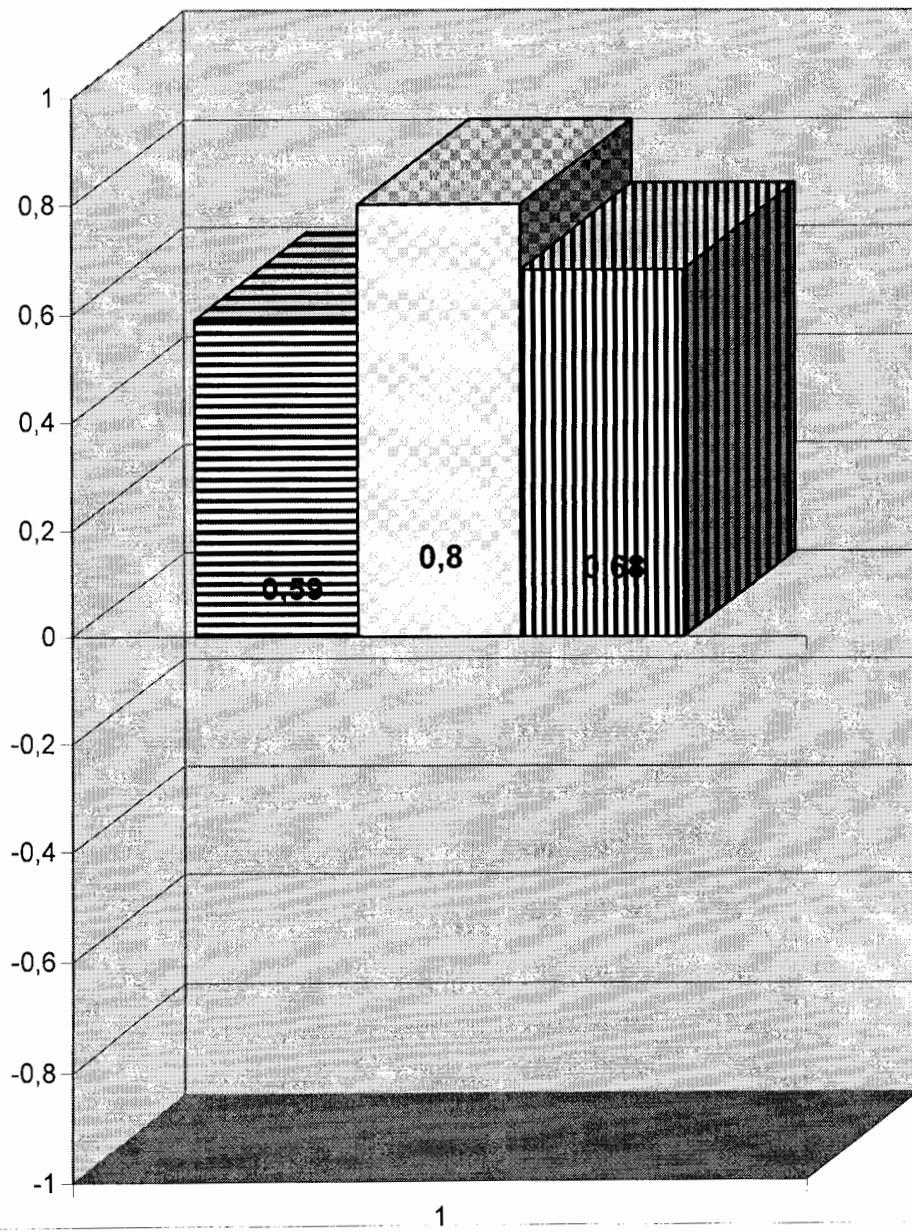
LE AGRADECEMOS SINCERAMENTE

POR COMPLETAR ESTA ENCUESTA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

- 1.- ¿ Considera Ud. que son justos los procedimientos utilizados por la empresa?
Si su respuestas es afirmativa o negativa, explique porqué.
- 2.- ¿ Se lleva bien o mal con su supervisor (o jefe directo)? Explique porqué.
- 3.- ¿ Está ud. De acuerdo con el sueldo que gana?. Si su respuesta es afirmativa o negativa, explique porqué.
- 4.- ¿ Se siente conforme con su trabajo? Si su respuesta es positiva o negativa, explique porqué.
- 5.- ¿ Tiene posibilidades de ascensos en su trabajo actual? Explique porqué.

**CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN
LABORAL Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL**
(Escala de +1 y -1, 0 ausencia de relación entre variables)



EMPRESA PÚBLICA

EMPRESA PRIVADA

AMBAS

CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y DE SATISFACCIÓN LABORAL EN SUJETOS DE AMBAS EMPRESAS
(Escala de +1 y -1, 0 ausencia de relación entre variables)

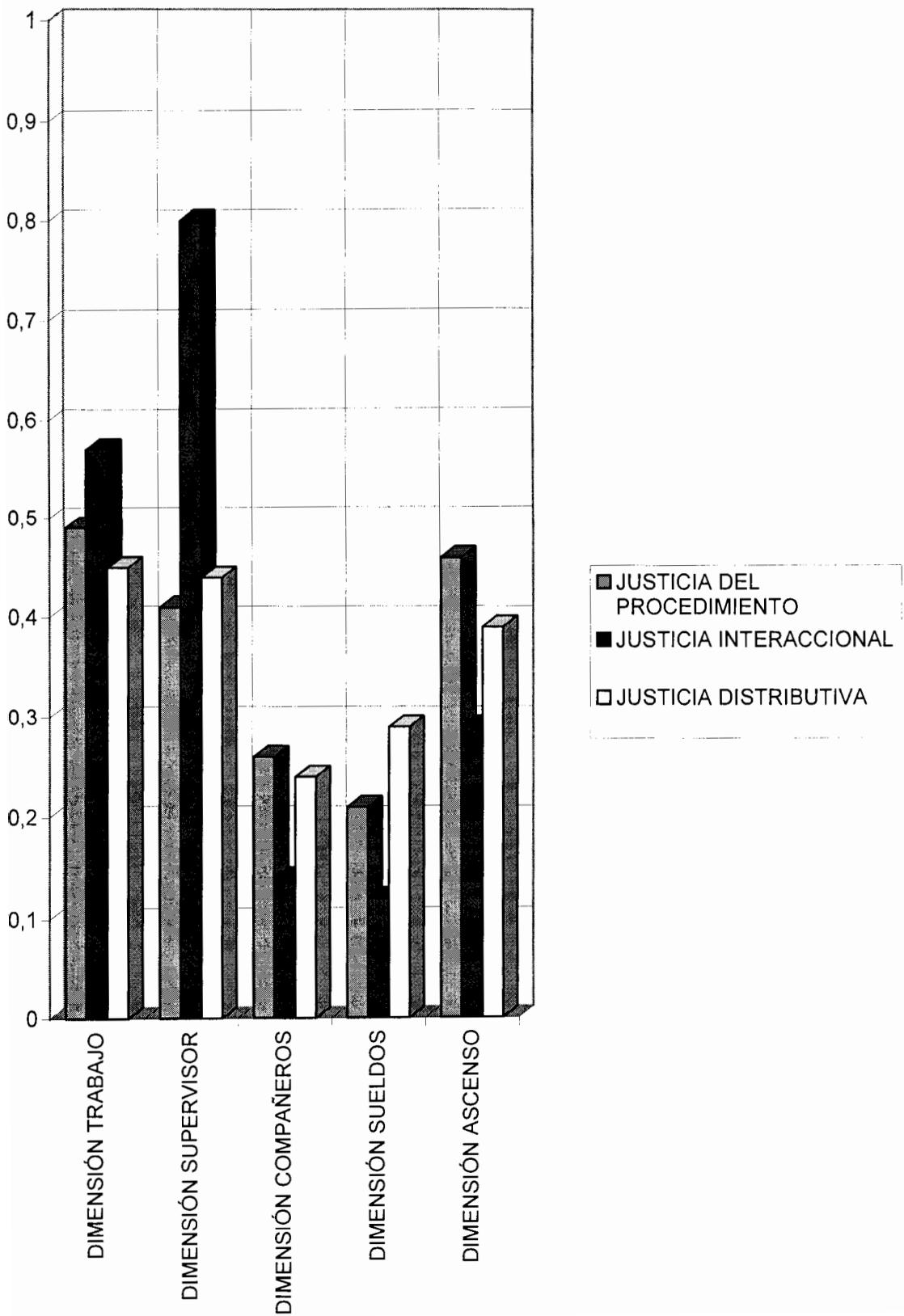
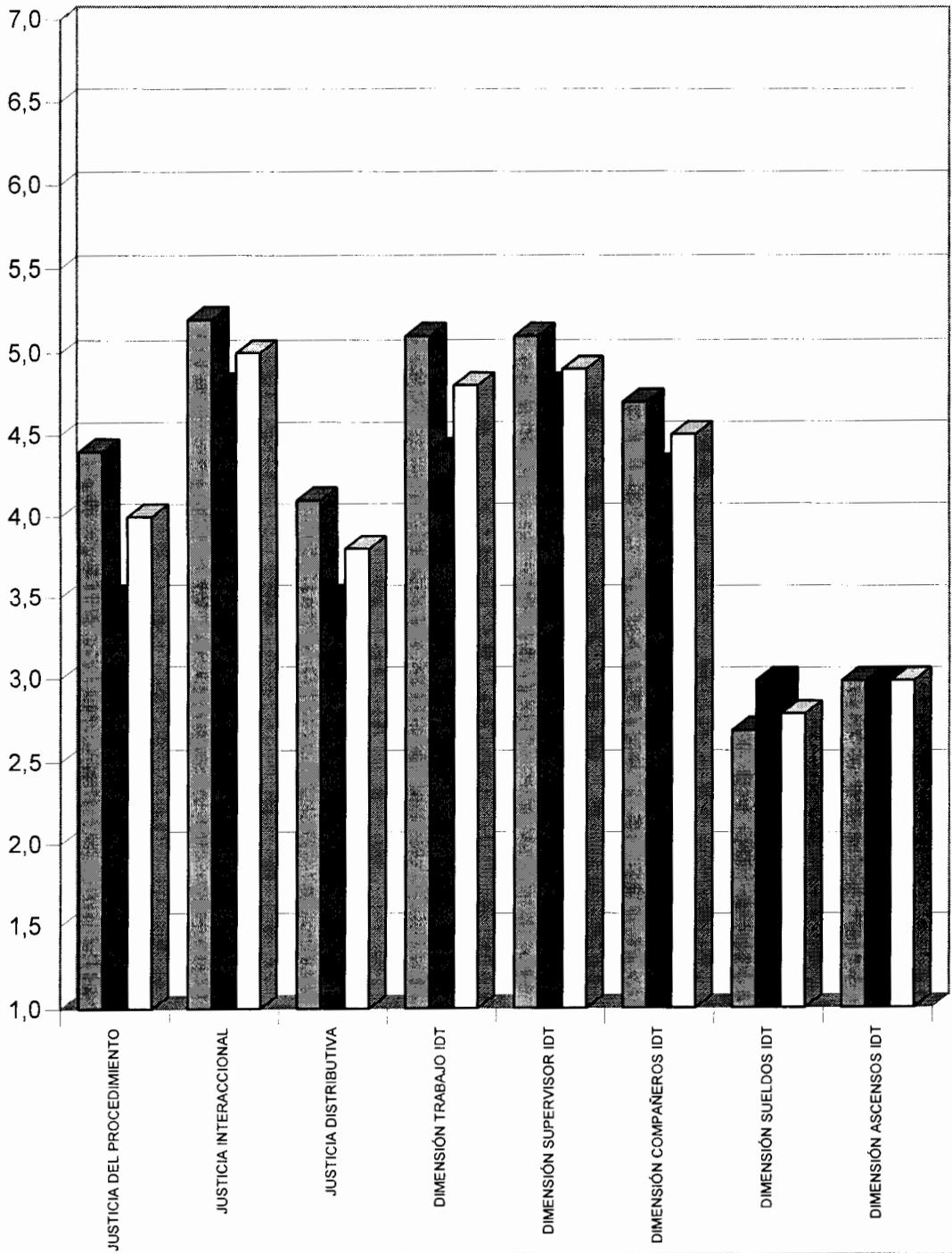


Gráfico 3

PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo)



■ EMPRESA PUBLICA

■ EMPRESA PRIVADA

□ AMBAS EMPRESAS

Gráfico de Puntajes Promedios de las Variables Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral, considerando las V.I. Sexo y Tipo de empresa

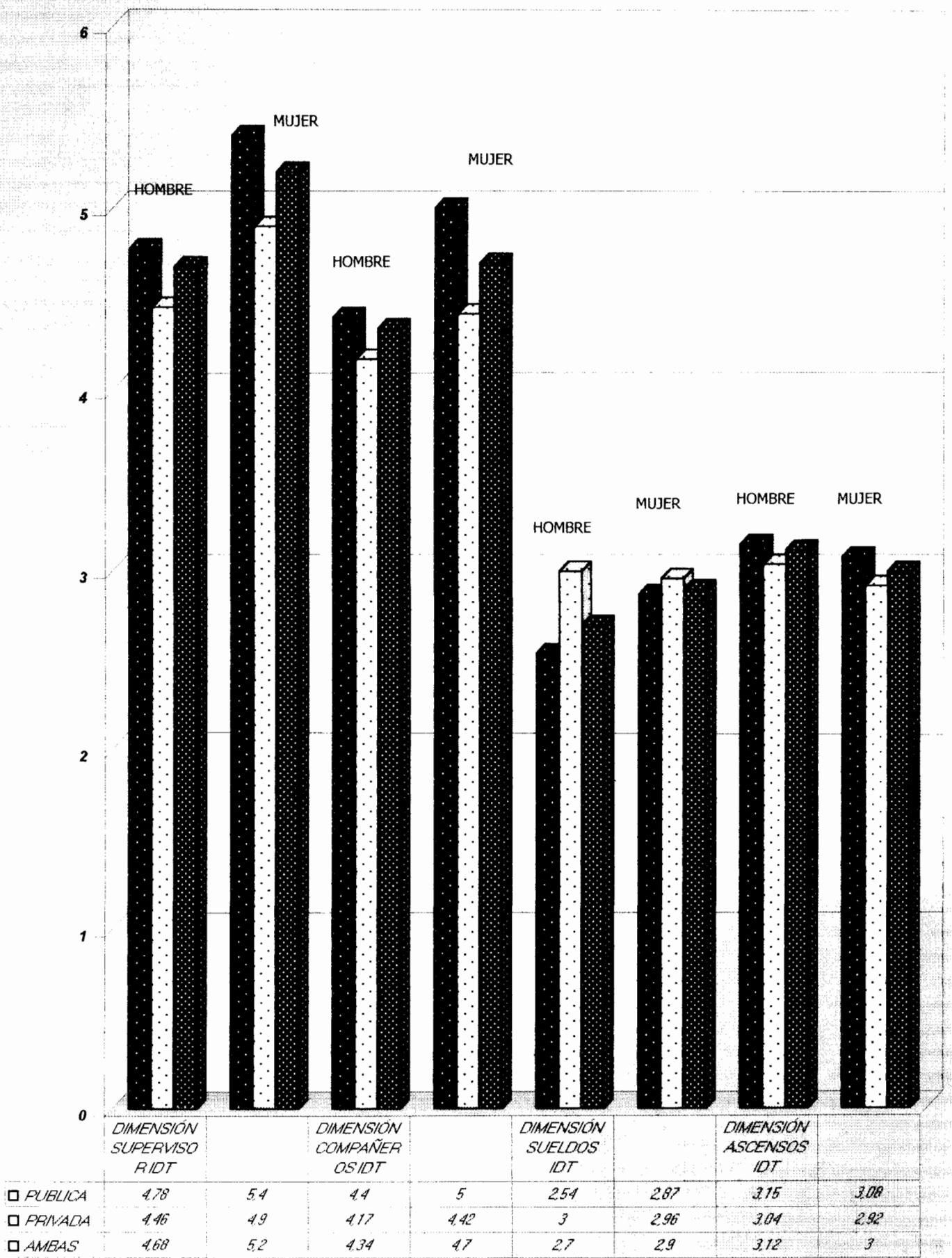


Gráfico de Puntajes Promedios las Variables Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral considerando las V.I. Sexo y Tipo de empresa

