

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN Y SU CORRELACIÓN CON
COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS ORGANIZACIONALES**

**ANA MARIA CÓRDOBA MEJÍA
LAURA JANETH JAIMES CARREÑO**

**Tesis para optar el título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Bajo la asesoría de:
Guillermo Otalora Montenegro**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ. D.C., Noviembre 2006**

CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. Justificación	4
4. Reseña de la literatura	6
4.1 Justicia	6
4.1.1 Definición de Justicia	6
4.1.2 Definición de Justicia Organizacional	6
4.1.3 Percepciones de Justicia Organizacional	8
4.2 Comportamientos Ciudadanos Organizacionales	14
4.2.1 Definición	14
4.2.2 Tipos de Comportamientos Ciudadanos	15
4.2.3 Importancia de los Comportamientos Ciudadanos	16
4.3 Satisfacción	18
4.3.1 Definición	18
4.3.2 Importancia de la satisfacción en la Organización	21
4.4 Estudios previos de la relación entre Justicia Organizacional Comportamientos Ciudadanos y Satisfacción Laboral	21
5. Metodología	26
5.1 Muestra	26
5.2 Variables	26
5.3 Instrumentos	26
6. Resultados	30
6.1 Análisis Descriptivo	30
6.2 Satisfacción Laboral	30
6.3 Justicia Organizacional	35
6.4 Comportamientos Ciudadanos	38

6.5 Correlación entre Justicia Organizacional y Comportamientos Ciudadanos	43
6.5.1 Correlación entre Justicia Distributiva y Comportamientos Ciudadanos	44
6.5.2 Correlación entre Justicia Procesal y Comportamientos Ciudadanos	44
6.5.3 Correlación entre Justicia Interaccional y Comportamientos Ciudadanos	45
6.6 Correlación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral	46
6.7 Correlación entre Satisfacción Laboral y Comportamientos Ciudadanos	46
7. Discusión	49
7.1 Conclusiones	49
7.2 Limitaciones	52
7.3 Recomendaciones	52
8. Referencias	55
9. Anexos	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Satisfacción con respecto al trabajo	31
Gráfico 2 Satisfacción con respecto a los compañeros	32
Gráfico 3 Satisfacción con respecto al jefe	32
Gráfico 4 Satisfacción con respecto a las oportunidades de ascenso	33
Gráfico 5 Satisfacción con respecto al salario	34
Gráfico 6 Consolidado de Satisfacción	35
Gráfico 7 Justicia Distributiva	36
Gráfico 8 Justicia Procesal	37
Gráfico 9 Justicia Interaccional	38
Gráfico 10 Altruismo	39
Gráfico 11 Cortesía	40
Gráfico 12 Deportivismo	41
Gráfico 13 Conformidad	42
Gráfico 14 Virtud Cívica	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Media y Desviación Estándar de Justicia Distributiva	36
Tabla 2 Media y Desviación Estándar de Justicia Procesal	37
Tabla 3 Media y Desviación Estándar de Justicia Interaccional	38
Tabla 4 Media y Desviación Estándar de Justicia Altruismo	40
Tabla 5 Media y Desviación Estándar de Justicia Cortesía	41
Tabla 6 Media y Desviación Estándar de Justicia Deportivismo	41
Tabla 7 Media y Desviación Estándar de Justicia Conformidad	42
Tabla 8 Media y Desviación Estándar de Justicia Virtud Cívica	43
Tabla 9 Correlaciones, Justicia Organizacional y Comportamientos Ciudadanos	45
Tabla 10 Correlaciones, Justicia Organizacional y Satisfacción	46
Tabla 11 Correlaciones, Satisfacción y Comportamientos Ciudadanos	47
Tabla 12 Correlaciones consolidadas, Satisfacción y Comportamientos Ciudadanos	47
Tabla 13 Medias y Desviaciones Estándar Consolidadas	48

1. INTRODUCCIÓN

Entre las diferentes variables que denotan el comportamiento organizacional se encuentran la justicia organizacional, la satisfacción, y los comportamientos ciudadanos organizacionales. La justicia organizacional es de gran valor en las organizaciones, porque lidera principios fundamentales, (Clawson, 1999; Collins & Porras, 1997), citados en Konovsky 2000; y es el pilar del comportamiento cooperativo en las mismas (Barnard, 1938), citado en Konovsky 2000. La justicia organizacional se enmarca en cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia procesal, justicia interpersonal y justicia de información. (Greenberg, 2005).

Por su parte, la satisfacción es la actitud presentada con respecto al trabajo. Los comportamientos ciudadanos son las acciones que exceden los requerimientos formales de un trabajo (Greenberg, 2005); entre ellos se encuentran diferentes tipos: el altruismo, la cortesía, el deportivismo, la virtud cívica y la conformidad.

Las variables mencionadas anteriormente guardan estrecha relación con el desempeño en la organización; es así como la justicia es un antecedente de actitudes y comportamientos de valor en las organizaciones, como satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional (Cobb & Frey, 1996) y comportamientos ciudadanos (Konovsky, 2000; Konovsky & Organ 1996). De igual manera, se ha encontrado que los empleados que perciben que son tratados justamente mantienen actitudes positivas con respecto a su trabajo, sus resultados en el mismo, y hacia sus supervisores (Moorman, 1991). La satisfacción está asociada al desempeño en circunstancias donde los empleados toman actitudes voluntarias, que van más allá de los requerimientos formales, de ayuda a sus compañeros que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la organización (Greenberg, 2005). Organ (1988), propone que la satisfacción hacia el trabajo se relaciona con los comportamientos ciudadanos porque probablemente refleja la influencia de percepciones de justicia.

Por los anteriores hallazgos es de gran importancia la realización de estudios en las organizaciones que logren abarcar estas variables y sobretodo busquen las relaciones existentes,

para que los procedimientos y políticas de las compañías encuentren caminos adecuados que aporten al logro de sus objetivos estratégicos.

En Colombia, los estudios sobre comportamiento organizacional son muy escasos. Luego de una revisión de los estudios relevantes que han considerado la justicia, la satisfacción y los comportamientos ciudadanos; se buscó la metodología adecuada para realizar este estudio en empresas colombianas de diferentes sectores con el ánimo de brindar resultados, conclusiones y recomendaciones útiles, en el contexto colombiano, para las empresas estudiadas, y a su vez que sirvan como material de consulta para posteriores estudios.

1. OBJETIVOS

a. **Objetivo General**

Establecer la relación entre la percepción de justicia organizacional y el desarrollo de comportamientos ciudadanos.

b. **Objetivos Específicos**

Determinar el impacto de la percepción de justicia procesal en la manifestación de comportamientos ciudadanos.

Determinar el impacto de la percepción de justicia distributiva en la manifestación de comportamientos ciudadanos.

Determinar el impacto de la percepción de justicia interaccional en la manifestación de comportamientos ciudadanos.

Determinar el impacto de la percepción de justicia en la satisfacción de los empleados.

Determinar el impacto de la satisfacción en la manifestación de comportamientos ciudadanos.

2. JUSTIFICACIÓN

La mayoría de los estudios en el área organizacional relacionados con los comportamientos ciudadanos, entendidos estos como las contribuciones espontáneas por los individuos que van más allá de las obligaciones contractuales, la obediencia a la autoridad legítima y los esfuerzos calculados para obtener recompensas por parte de la organización formal (Barnard), se han elaborado en Estados Unidos, por lo cual gran parte de la literatura y las investigaciones del tema se han dado en el contexto de las organizaciones y los individuos norteamericanos.

Las personas invierten gran cantidad de tiempo en sus actividades laborales y cada vez, el aspecto profesional y el bienestar en el trabajo, es más importante en el desarrollo integral de los individuos. Además de la importancia para los individuos laboralmente activos, para las organizaciones también es importante contar con un recurso humano satisfecho y motivado que alinee sus objetivos y metas laborales con los objetivos y metas de la organización.

El tema de la justicia, está presente en muchos campos y es debate en muchas áreas académicas por hacer parte de la cotidianidad de las personas. Como la justicia es un tema de percepción, varía de acuerdo a los contextos y a las culturas. Para nuestro propósito abordaremos este tema en el área organizacional.

Aunque en temas de comportamientos ciudadanos y justicia no se han hecho muchas investigaciones, en el tema de satisfacción, Colombia es más activa. Por ejemplo nuestro país hace parte del proyecto “Great Place to Work”, que es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. Cada año el Great Place to Work Institute Colombia, trabaja con Revista Cambio para publicar la lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia y hace un ranking de las empresas con mejor calificación en satisfacción y en ambiente laboral.

En esta investigación pretendemos comprobar si la percepción de justicia, entendida esta como la suma de condiciones que inducen a un individuo a considerar que lo tratan justa o injustamente (Folger, 1998); y la satisfacción del empleado, entendida esta como la actitud que puede tener

una persona hacia su trabajo en particular (Brief, 1998), puede conducir a comportamientos ciudadanos. Consideramos de vital importancia esta demostración, ya que hay evidencia de que las compañías con mayores comportamientos ciudadanos y empleados más satisfechos, tienen mejor desempeño y son más efectivas.

Este proyecto pretende ampliar el conocimiento en el tema y contribuirá a la investigación en el campo organizacional en Colombia, permitirá llegar a conclusiones y recomendaciones importantes para las empresas objeto del estudio y será una primera aproximación del tema en el contexto de las organizaciones y los individuos colombianos.

Naturalmente queda mucho camino por recorrer y pretendemos que esta investigación permita plantear interrogantes para otros investigadores que deseen explorar este tema específicamente o temas relacionados.

3. RESEÑA DE LA LITERATURA

4.1 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Definición del concepto de Justicia

Algunos científicos sociales y filósofos coinciden en definir a lo “justo” como un acto que es percibido como bueno y correcto. De igual manera también sugieren que un acto puede ser bueno sin ser justo o injusto, debido a que los juicios acerca de justicia usualmente involucran un contexto social y acciones que dañan o amenazan a otras partes o individuos.

Diversos autores consideran la justicia como virtud e idea fundamental en la historia de la humanidad, tanto en las prácticas de sus instituciones como en la historia del pensamiento. Cada vez se ha despertado mayor interés por el concepto de justicia en la psicología social y en la teoría; inicialmente las investigaciones no consideraban la justicia en las organizaciones, sino en la interacción social en general (Cohen & Greenberg, 1982), citado en Salgado 2002. Homas, 1961, citado en Salgado 2002, en su trabajo, Comportamiento Social, introdujo por primera vez el tema de justicia distributiva, y posteriormente Adams, incentivó la mayoría de investigaciones en ámbitos organizacionales y laborales. Argumentos más recientes como el de Konovsky, sugieren que la justicia es un valor que unifica y brinda principios fundamentales que pueden unir partes en conflicto y crear estructuras estables. (Konovsky, 2000).

4.1.2 Definición de Justicia Organizacional

Científicos sociales han reconocido, desde hace mucho tiempo, la importancia de los ideales de justicia como un requerimiento básico para el efectivo funcionamiento de la organización y la satisfacción de los empleados que en ella laboran. (Moore, 1878; Okun, 1975), citados en Greenberg, 1990.

La justicia organizacional tiene sus raíces en áreas como la filosofía, la ciencia la política y la religión; y sus consideraciones aplican para los administradores, los empleados y demás “Stakeholders” de las organizaciones.

Las teorías filosóficas de justicia social están íntimamente ligadas con la relación entre individuos en situaciones de intercambio y permiten ampliar el entendimiento acerca de las relaciones interpersonales en los procesos de grupo. De acuerdo con lo anterior, la justicia involucra dos o más actores y alguna asignación de recursos; los actores pueden ser individuos o unidades sociales como una organización o una nación. En cuanto a los recursos, estos pueden ser económicos o socio-emocionales. Las interacciones entre los actores son guiadas por reglas o procedimientos formales o informales. (Greenberg, 1988 a), citado en Folger & Cropanzano, 1998.

(Clawson, 1999; Collins & Porras, 1997), citados en Konovsky 2000, destacan la importancia del valor de justicia en las organizaciones, puesto que guía sus principios fundamentales. (Rawls, 1971: 3), citado en Konovsky 2000, afirma que la justicia es “la primera virtud de la organización social” y (Barnard, 1938), citado en Konovsky 2000, identificó la justicia como la base fundamental de la acción cooperativa de las organizaciones. Aunque las teorías de justicia distributiva han sido más desarrolladas y mejor conocidas por los científicos organizacionales, la justicia procesal ha jugado un rol más importante en la historia reciente de justicia organizacional. (Greenberg, 1990)

La justicia organizacional se enmarca en cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia procesal, justicia interpersonal y justicia de información. (Greenberg, 2005).

La justicia distributiva fue uno de los temas más importantes en las investigaciones en el campo del comportamiento organizacional hasta 1975. La conceptualización de la justicia procesal, con el trabajo de Thibaut & Walker, despertó el interés de expertos y empezó a jugar un papel importante en la historia moderna de la justicia organizacional. (Greenberg, 1990).

Mas adelante Bies & Moag 1986, hicieron referencia a la justicia interaccional como el tratamiento personal recibido por parte de otros. (Folger & Cropanzano, 1998).

4.1.3 Percepciones de Justicia Organizacional

Justicia Distributiva

Según (Greenberg, 1987), citado en Lih Farh, et al, 1990, la justicia distributiva se refiere a las recompensas que reciben los empleados; estas surgen como resultado de una decisión de asignación. En las organizaciones estas decisiones abarcan diferentes situaciones, por ejemplo, el resultado de una evaluación de desempeño, un puntaje positivo o negativo; una decisión de promoción, ascenso o degradación; una revisión de salarios, aumento o falta del mismo; una entrevista de selección, aceptación o rechazo. Los anteriores son resultados positivos o negativos y cuando son asignados permiten que las personas emitan juicios sobre ellos. (Salgado, 2002).

Las dos teorías más influyentes en el campo de la justicia distributiva son: la teoría de la equidad de Adams (1965) y la teoría de los juicios de justicia de Leventhal de 1976. La teoría planteada por Adams es una “teoría cognoscitiva y de intercambio social”, afirma que los individuos están motivados por un deseo de ser tratados equitativamente, y valoran la justicia en sus relaciones de intercambio. Los individuos comparan la relación entre lo que perciben como sus resultados y los que perciben como sus insumos. Los resultados incluyen recompensas como el pago, los beneficios extralegales, los símbolos de estatus, entre otros.

En el momento que una persona encuentra que su relación resultados – insumos no es igual a la de otra persona, su referente, la “consecuencia” es un estado de motivación negativa que Adams denominó: ”Tensión por la Injusticia” Bajo estas condiciones el individuo alterará sus insumos o resultados con comportamientos tales como el retirarse de la organización, cambiar su referente o actuar sobre su referente forzándolo a que se retire de la organización. Adams planteó la hipótesis de que los trabajadores injustamente sobreremunerados incrementarán su nivel de esfuerzo, mientras que los subremunerados lo disminuirán; en la medida en que el esfuerzo se relacione con el desempeño, la falta de equidad generará cambios en este último. (Greenberg, 1990).

Por su parte, Leventhal en su teoría de juicios de la justicia sostiene no sólo que existen muchos factores cognoscitivos y de motivación que influyen en las decisiones de quienes asignan las recompensas, sino que la regla de equidad es sólo una de varias reglas posibles. Leventhal

propone una estructura para predecir la conducta de quienes asignan las recompensas considerando que estas personas están bajo la influencia de otras personas en un grupo, el cual busca niveles de desempeño y relaciones interpersonales. Para la asignación de recompensas se deben seguir las normas de la equidad y de la igualdad, esta última entendida como la acción de darles a todos los individuos lo mismo independientemente de sus contribuciones. Existen también otras normas de menos importancia como el auto interés, la reciprocidad y la sensibilidad a la necesidad, entre otras; Leventhal afirma que la persona que asigna las recompensas, mas allá de tratar de ser justo o no, busca también obtener algunos beneficios al seguir estas normas. Este autor plantea la hipótesis de que la regla de equidad produce y estimula un desempeño alto de los individuos; y la igualdad fomenta la armonía interpersonal y el mantenimiento de la solidaridad. (Greenberg, 1990)

(Folger & Konovsky, 1989), citados en Konovsky, 2000, encontraron que la justicia procesal predice actitudes hacia las autoridades, mientras que la justicia distributiva predice actitudes hacia los resultados. Por su parte, (Joy & UIT, 1992) citados en Konovsky 2000, determinaron que la justicia procesal y distributiva se relacionan más en empleados que tienen una perspectiva organizacional de largo plazo, comparadas con los empleados que tienen una perspectiva de corto plazo. Finalmente, se ha encontrado que los efectos negativos de recompensas poco favorables pueden ser mitigados con altos niveles de justicia procesal; y de manera inversa los efectos positivos de las recompensas pueden ser opacados con bajos niveles de justicia procesal. (Brockner, Tyler & Cooper- Schneider, 1992) citados en Konovsky 2000.

Justicia Procesal

El estudio de la justicia procesal surgió a mediados de 1970 con el trabajo de Thibaut & Walter; ellos se enfocaron en el entendimiento y el análisis de las reacciones entre individuos frente a las formas de proceder y combinaron el estudio del proceso con un interés por la justicia. Sus investigaciones se orientaron a comparar las reacciones de las personas en procedimientos de resolución de disputas simuladas con dos diferentes mecanismos de control:

1) La cantidad de control que los disputantes tienen sobre los procesos y 2) La cantidad de control que tienen en determinar los resultados y tomar decisiones. (Greenberg, 1990). El control sobre el proceso se refiere a la capacidad de una parte para controlar la selección y el desarrollo

de la información utilizada para resolver el conflicto. El control sobre la decisión hace referencia a la capacidad de cualquiera de los participantes para determinar el resultado. Los procedimientos utilizados pueden variar de acuerdo con el grado de control que se les confiera a las partes sobre los procesos y las decisiones. Estos autores consideraban que un mayor control del proceso era crucial, porque al darles la oportunidad a los participantes de exponer sus argumentos personales, se podría llegar a resultados más justos. (Folger & Cropanzano, 1998).

Mientras Thibaut & Walker se concentraron en la importancia del control sobre la decisión y en especial sobre el proceso, Leventhal en 1976, propuso su teoría de de preferencias en las asignaciones; en la cual enfatizó que los procedimientos no son iguales debido a que algunos de ellos son mejores instrumentos para ayudar a quien asigna las recompensas a cumplir sus objetivos, incluyendo el logro de la justicia. Según Leventhal las reglas de la justicia procesal son: 1) consistencia, es decir, que los procedimientos se deben aplicar de manera uniforme a todas las personas y a través del tiempo; 2) La supresión de sesgos, que se refiere al hecho de que los que toman las decisiones no deben tener prejuicios, ya sea por intereses creados o por creencias doctrinales; 3) Exactitud de la información; 4) La posibilidad de corrección, que supone que se deben establecer mecanismos para la corrección de decisiones injustas; 5) La representatividad, que significa que se deben incluir o representar los intereses de todos los individuos y subgrupos afectados por el proceso de asignación; 6) La ética, es decir, los procedimientos deben ajustarse a los estándares éticos. (Greenberg, 1990)

Adicionalmente Leventhal señala 4 aspectos determinantes de la importancia de la justicia: 1) El rol social de un individuo afecta el grado de importancia que este le da a la justicia. 2) El interés que tenga un individuo en otros objetivos como eficiencia, productividad o control social disminuye su interés por la justicia. 3) Los juicios de justicia surgirán más fácilmente si se violan las reglas de la justicia distributiva y procesal. 4) La justicia es relevante en las sociedades pluralistas donde la discrepancia sobre los procedimientos y la distribución esta permitida. (Salgado, 2002).

La justicia procesal hace referencia a como son tomadas las decisiones de asignación de una recompensa o resultado, por ejemplo, en una organización puede ser el salario, una promoción o una evaluación de desempeño. (Konovsky, 2000; Salgado 2002). (Lind & Tayler, 1988) citado

en Konovsky, 2000, describen la justicia procesal como objetiva y subjetiva; la objetiva hace referencia a la justicia real o basada en hechos, y la subjetiva se refiere a las percepciones de los procedimientos objetivos o a la capacidad de un procedimiento para alcanzar juicios justos. (Konovsky & Cropanzano, 1991). Las percepciones subjetivas tienen componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento, de la experiencia de justicia. (Leventhal, Karuza & Fray, 1980), citados en Konovsky, 2000. Con respecto al componente cognitivo, las personas pueden comparar la manera en que ellos son tratados actualmente con la manera como ellos esperan ser tratados. El componente afectivo, consiste de reacciones emocionales positivas o negativas a los eventos objetivos. (Tayler, 1994), citado en Konovsky, 2000. Finalmente se ha evidenciado que las percepciones de justicia modifican comportamientos y actitudes positivas de los empleados tales como: satisfacción por el trabajo, comportamientos ciudadanos (OCB) y compromiso organizacional; y también comportamientos y actitudes negativas como por ejemplo, el robo. (Skarlicki & Folger, 1997).

Existen 4 teorías que explican la justicia procesal en las organizaciones: un modelo de auto-interés, (modelo de intercambio social); un grupo de modelo de valor, la teoría de los juicios de justicia (explicada anteriormente) y el modelo de heurístico de justicia.

El primer modelo (auto – interés) propone que el interés en procedimientos justos parte de la creencia que estos lideran recompensas favorables; este modelo presupone que una persona busca conseguir el control sobre los procedimientos porque esta interesada en sus propios resultados. Para que un individuo sacrifique o renuncie a sus propias preferencias debe estar seguro de que va a beneficiarse en el futuro, y una manera de hacerlo es mediante al institución de procedimientos justos. (Salgado, 2002). Otra versión del modelo de auto interés es la de intercambio social y se refiere a la forma como las personas forman relaciones y como el poder se encuentra en estas relaciones; el intercambio social involucra la confianza, y una fuente importante de confianza es la justicia procesal. (Konovsky & Pugh, 1994). En las organizaciones los gerentes tienen un impacto considerable en la generación de confianza (Whitener et al, 1998), citados en Konovsky, 2000, al tratar de manera justa a los empleados, evitando la explotación (Lind in press), citado en Konovsky, 2000, y mostrando sentimientos de respeto por los derechos y la dignidad de los empleados. Al final la confianza genera

reciprocidad, establece relaciones e induce comportamientos ciudadanos. (Konovsky & Pugh, 1994). Según (Lind & Early, 1992), hay tres categorías de la justicia procesal que tienen especial influencia en este modelo de intercambio social, la primera es el efecto de “voz” que evidencia como la percepción de justicia mejora cuando el empleado puede opinar antes o después de los procesos de toma de decisiones que lo involucran, comparado con su percepción cuando no se le da la opción de opinar. La segunda categoría es el “efecto del proceso digno” y se refiere a un aumento de la percepción de justicia procesal cuando en los procedimientos las personas son tratadas de una manera digna y respetuosa; y la tercera categoría es el “el proceso justo”, y se refiere al efecto positivo de los procedimientos justos en las evaluaciones de justicia y en la aceptación de decisiones.

El segundo modelo, (modelo de valor de grupo), afirma que las personas valoran las relaciones de largo plazo con grupos debido a que la pertenencia a estos es un medio para obtener estatus social y autoestima. La autoestima involucra confianza, neutralidad y respeto por los derechos y la dignidad de los individuos. (Tayler, 1994), citado en Konovsky, 2000. Un individuo percibe la justicia procesal cuando el procedimiento coincide con sus valores y los valores del grupo.

El tercer modelo, (juicios de la justicia), contribuye a la comprensión de cuales criterios conducen a percepciones de justicia procesal, es decir, el hecho de que existan o no ciertos criterios en los procedimientos conduce a que las personas perciban que hay o no justicia.

El cuarto modelo, (heurístico de justicia), considera la relación entre la justicia objetiva y las percepciones de justicia. Esta teoría afirma que la justicia distributiva y la justicia procesal funcionan de manera conjunta para determinar las percepciones de justicia y resalta que los individuos están en desacuerdo con las relaciones de autoridad porque piensan que pueden ser utilizadas para su explotación. (Konovsky, 2000). Sugiere también que la justicia procesal sirve como un heurístico para inferir si las personas en calidad de autoridades son confiables o no, y si sus peticiones son legítimas. (Salgado, 2002).

Por otro lado (Lind in press), citado en Konovsky, 2000 afirma que cuando un individuo recibe información acerca de los procesos, para la toma de decisiones, antes de la información de los resultados, la percepción de justicia sobre los resultados, cambia. Finalmente la teoría heurística

considera que juzgar los procedimientos es más fácil que juzgar las recompensas, debido a que no todas las personas conocen las recompensas de sus compañeros; es decir, cuando la información es escasa, la justicia aplicada en los procedimientos también se utiliza para juzgar las recompensas.

Justicia Interpersonal y de Información

La justicia interpersonal es una dimensión más informal, donde prevalecen interacciones en muchos casos espontáneas que no están escritas en ningún acuerdo laboral ni que corresponden a procedimientos formales de la organización. (Mantilla, 2006)

Boag, 1986, citado en Konovsky, 2000, considera una dimensión de justicia interpersonal en donde se tiene en cuenta la calidad del trato que la gente recibe cuando se aplican los procedimientos organizacionales; esta dimensión incluye el respeto y la dignidad. Por otra parte (Bies in press), citado en Konovsky, 2000, identificó ausencia de justicia interpersonal cuando se invadía la privacidad, se presentaban acciones abusivas y desconsideradas, se criticaba en público y cuando existía coerción hacia los empleados. Este autor afirmó que la alteración de la justicia interpersonal, afectaba las percepciones de tratamientos justos. Esta categoría de justicia interpersonal sirve para cubrir estas fuentes adicionales de percepción de justicia que no son catalogadas en la justicia distributiva o procesal.

La dimensión de justicia de información, fue definida por (Greenberg, 1993 a), citado en Konovsky, 2000, como el adecuado suministro de información a los empleados con respecto a la toma de decisiones en la organización. La justicia de información es a veces incluida en la misma categoría de la justicia interpersonal. (Konovsky, 2000).

Shapiro, Buttner & Barry, 1994, citados en Konovsky, 2000 encontraron que la comunicación verbal es más efectiva que la comunicación escrita para aumentar las percepciones de justicia. Finalmente, (Mollica, Gray, Trevino & De UIT, 1999), citados en Konovsky, 2000 encontraron que la experiencia directa de justicia, no necesariamente es un prerrequisito para estimular las percepciones de justicia; es decir, cuando alguno de los miembros de un grupo, recibe injustas recompensas, los integrantes determinan injusticia en las mismas, aún cuando ellos no las están recibiendo directamente.

4.2 COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS ORGANIZACIONALES

4.2.1 Definición

Los primeros acercamientos al tema de comportamientos ciudadanos en la organización, (OCB) fueron hechos por Barnard, en 1938, quien señaló la importancia de las contribuciones espontáneas por los individuos que van más allá de las obligaciones contractuales, la obediencia a la autoridad legítima y los esfuerzos calculados para obtener recompensas por parte de la organización formal. En su análisis es fundamental para la actividad organizacional el deseo de cooperar por parte de los empleados. (Organ, 2006). Posteriormente, (Roethlisberger & Dickson, 1939) esbozaron una diferenciación entre la organización formal e informal. La organización formal incluye regulaciones, reglas, políticas y sistemas que expresan las relaciones de una persona con otra y que están dirigidas a desempeñar efectivamente las tareas asignadas; mientras, la organización informal considera los sentimientos y los valores por medio de los cuales los individuos o grupos están diferenciados, ordenados e integrados. Estos autores encontraron que la organización informal es un prerrequisito necesario para la colaboración efectiva y facilita el funcionamiento de la organización formal. Finalmente, concluyeron que la esencia de los OCB se relacionaba directamente con la colaboración y la organización informal. (Organ, 2006)

Años después, (Katz, 1964), citado en Smith et al, 1983 afirmó que los comportamientos innovadores y espontáneos que van mas allá de los requerimientos esenciales del trabajo disminuyen la fragilidad del sistema social de las organizaciones; actos de cooperación, ayuda, sugerencias, altruismo entre otros son llamados comportamientos ciudadanos. En su revisión de 1978, Katz & Kahn, consideraron que el sentido de ciudadanía es la contribución que va mas allá de las obligaciones contractuales y sólo un buen ciudadano en el sentido cívico hace más que simplemente no violar la ley. Establecieron también, que un buen ciudadano siempre busca hacer algo para promover el bienestar de la comunidad.

(Blau, 1964), amplió la perspectiva de las relaciones interpersonales y sociales en el marco de un intercambio que puede ser económico o social; el intercambio económico tiene un característica de mercado, en la cual todo producto o servicio que es intercambiado tiene un valor independientemente de la persona o el grupo que la ofrezca; además tiene una duración finita y la

confianza entre los actores no es importante; de manera contraria, el intercambio social no se refiere explícitamente a lo que se intercambia; los actores realizan intercambios de manera espontánea y su valor es subjetivo y depende de las personas involucradas. Bajo estas condiciones, por ejemplo, cuando uno de los individuos recibe y obsequia, él sentirá alguna obligación de reciprocidad, aunque, no se especifica cuándo y cómo ocurrirá. En las organizaciones ocurren los dos tipos de intercambios; si los individuos escogen ir más allá de los intercambios económicos especificados se genera un sentimiento personal o corporativo de deuda y una motivación para ser recíproco con acciones más allá de lo requerido.

No solo los autores mencionados anteriormente se interesaron en el tema, posteriormente empezaron a surgir nuevas definiciones.

Los comportamientos ciudadanos organizacionales son esas contribuciones individuales que no están especificadas en el contrato. (Bateman & Organ 1983; Buffer, 1986; Motowidlo, 1984; Smith et al, 1983), citados en Lih Farh, 1990. Gran parte de lo que involucra el contrato considera el intercambio entre los empleados y sus supervisores, los cuales determinan los retornos del subordinado y ejecutan procedimientos formales e informales en las actividades de la organización; por esta razón, la percepción de justicia de un empleado podría depender comportamiento del supervisor. (Keelei, 1988), citado en Lih Farh, 1990.

Para (Organ, 1988 a) citado en Moorman, 1991, los comportamientos ciudadanos se refieren a los comportamientos relacionados con el trabajo que son a juicio del empleado, y promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Esta definición fue ampliada por Organ, 2006, añadiendo que estos comportamientos no están reconocidos directa o explícitamente por los sistemas formales de recompensas, y de forma agregada (individual y grupal) promueven también la eficiencia de la organización.

4.2.2 Tipos de Comportamientos Ciudadanos

Los comportamientos ciudadanos incluyen: altruismo, cortesía, deportivismo, conformidad y virtud cívica. Organ, (1998 a) citado en Moorman, 1991 afirma que los OCB deben ser considerados como componentes importantes del desempeño laboral.

El altruismo se refiere a ayudar individuos específicos en una interacción cara a cara en el trabajo. Los estímulos para estas manifestaciones aparecen en situaciones como problemas, necesidades de ayuda o asistencia y requerimientos de un servicio. Cortesía, describe los gestos que la gente exhibe en el trabajo para ayudar a prevenir problemas para otros. Deportivismo se refiere a la inclinación para absorber inconvenientes menores e imposiciones propias del trabajo sin quejarse o sin tener excesivas exigencias en el trabajo.

Otro comportamiento es la conformidad, inicialmente llamada conformidad generalizada y posteriormente conciencia o rectitud, (Smith, Organ & Near 1983); este tipo de OCB no afecta de manera directa a una persona específica, pero contribuye de una manera más impersonal al grupo, departamento u organización. Organ (2006), lo define como una forma de OCB que no implica una estricta obediencia a un orden, y demuestra una adherencia a las reglas o normas que define el sistema. Algunas manifestaciones de conformidad son la puntualidad, el uso del tiempo de trabajo, y el respeto por los recursos y las propiedades de la organización.

Virtud cívica se refiere a responsabilidad, involucramiento constructivo y participaciones grupales y de la organización, por ejemplo asistir y participar en reuniones, mantenerse informado de las novedades de la empresa, leer y responder correos de forma oportuna. (McCrae & Costa, 1987), citados en Konovsky & Organ, 1996.

4.2.3 Importancia de los Comportamientos Organizacionales

Los comportamientos ciudadanos son importantes ya que lubrican la maquinaria social de la organización, ellos dan la flexibilidad necesaria para trabajar ante las situaciones imprevistas. Debido a que los comportamientos ciudadanos van más allá de los requerimientos formales del trabajo no es fácil imponer sanciones con respecto a ellos ni mantener esquemas de incentivos, debido a que estos comportamientos son difíciles de medir y pueden contribuir al desempeño de otros más que al propio, sacrificando algunos resultados individuales inmediatos. Los comportamientos ciudadanos algunas veces son evidenciados por los supervisores en la organización e indudablemente existen apreciaciones subjetivas con respecto al desempeño individual de los empleados.

Algunos autores han destacado que la personalidad y el estado de ánimo de las personas influyen la manifestación de comportamientos ciudadanos (Bateman & Organ, 1982), citados en Smith et al, 1983.

La importancia de los comportamientos ciudadanos también incide en el desempeño de la organización, diversos autores se han referido a este tema, entre ellos, (Organ 1988, 1990 c; y Borman & Motowidlo, 1993), referenciados en Organ, 2006; argumentaron que los OCB promovían el funcionamiento efectivo de la organización. Por su parte (Gouldner en 1960, Homans, 1961 & Blau, 1964), destacaron que los empleados intentan ser recíprocos con otros, hacer favores y actuar justamente, lo cual genera un efecto positivo tanto para los gerentes como para la organización.

Organ (2006), hace una recopilación de 10 estudios que evalúan la relación entre los diferentes tipos de OCB con el desempeño. Los autores de algunos de los estudios son Avila, Fern & Mann 1988; Lowery & Krilowicz 1994; Mckenzie, Podsakoff & Fetter 1991; Mckenzie, Podsakoff & Fetter 1993; Mckenzie, Podsakoff & Paine 1999; Mckenzie, Podsakoff 1994.

El tamaño de las muestras analizadas oscilaba entre 70 y 987 individuos dedicados a diferentes actividades, entre ellas vendedores de computadores operadores de maquinaria, agentes de seguros, gerentes de ventas en compañías farmacéuticas y vendedores del sector petroquímico. Las principales conclusiones encontradas en estos estudios fueron que las evaluaciones de desempeño se relacionaban positivamente con los comportamientos ciudadanos presentando una varianza de 42,9%, en las evaluaciones de desempeño como consecuencia de la manifestación de OCB. En el caso del altruismo, se encontró una relación significativa con las evaluaciones de desempeño en 8 de 10 estudios; el deportivismo en 5 de 8 estudios realizados; la rectitud en los tres estudios en los cuales fue evaluada; y la virtud cívica en 6 de los 8 estudios en la cual fue evaluada. En conclusión las dimensiones de los OCB tuvieron un efecto significativo en las evaluaciones de desempeño en la mayoría de los estudios en los cuales fueron evaluados.

De manera similar la evidencia empírica de la relaciones entre OCB y efectividad organizacional comienza con Karambayya (1990), citado en Organ 2006, quien encontró que trabajadores con

alto desempeño estaban mas satisfechos y exhibían mas OCB. Posteriormente, diversos autores ampliaron los estudios con respecto a este tema entre ellos (Mckenzie, Podsakoff 1994; Mckenzie, Podsakoff & Ahearne 1997; Mckenzie, Podsakoff & Ahearne 1996; Koh, Steers & Terborg 1995; Walz & Niehoff 2000; Koys 2001; Dunlop & Lee 2004 y Mckenzie, Podsakoff & Ahearne 1996).

El tamaño de las muestras analizadas oscilaba entre 18 y 533 individuos pertenecientes a diferentes compañías, entre ellas farmacéuticas, restaurantes de comidas rápidas, cadenas de restaurantes regionales, restaurantes con un menú limitado y agentes de seguros entre otros. Las principales conclusiones del estudio para cada dimensión de los OCB fueron: el deportivismo se relacionó positivamente con el desempeño en dos de los 4 estudios en donde se evaluó, la virtud cívica se relacionó positivamente con el desempeño en 3 de los 3 estudios en donde se evaluó; el altruismo se relacionó positivamente con el desempeño en 5 de los 6 estudios donde se evaluó. En conclusión las investigaciones empíricas soportan los supuestos fundamentales de Organ con respecto a que los OCB se relacionan con el desempeño aunque la evidencia es más fuerte para algunas dimensiones de OCB (altruismo) que para otras (deportivismo y virtud cívica).

4. 3 SATISFACCIÓN LABORAL

4.3.1 Definición

Según Brief (1998) la satisfacción laboral es la actitud con respecto al trabajo. La actitud esta compuesta por tres elementos, el afectivo, el cognitivo y el de comportamiento. El componente afectivo, se refiere a los sentimientos con respecto a un sujeto (por ejemplo, el jefe), tales como las emociones y los estados de ánimo. El componente cognitivo, se refiere a las creencias o ideas que una persona tiene con respecto a los demás. Por último, el componente de comportamiento se enfoca a como un individuo actúa con respecto al sujeto.

Este autor en su libro, hace una recopilación de diferentes definiciones de satisfacción laboral de diversos autores. Para Crites, Fabrigar & Petty (1994) la satisfacción tiende a ser definida conceptualmente solo en términos afectivos hacia el trabajo; para Motowidlo (1996) la satisfacción es un juicio acerca de la favorabilidad del ambiente de trabajo; para Locke's (1973)

la satisfacción es un estado emocional y placentero que resulta de la evaluación del trabajo o las experiencias del mismo; y para Cranny, Smith, & Stone (1992) la satisfacción en el trabajo es una reacción afectiva y emocional hacia un trabajo que resulta de la comparación de las recompensas actuales con las deseadas. En la literatura más reciente, (Greenberg 2005) afirma que los sentimientos que reflejan actitudes hacia el trabajo por parte de los empleados se enmarcan en lo que se conoce como satisfacción con el trabajo, esta satisfacción juega un papel importante en las organizaciones, por lo cual este autor busca identificar los factores que contribuyen a la misma. Hay cuatro aproximaciones diferentes para entender la satisfacción laboral: la teoría de los dos factores de la satisfacción laboral; la teoría del valor; el modelo social de procesamiento de información; y el modelo disposicional

La teoría de los dos factores de satisfacción, destaca que hay diferentes factores que llevan a la satisfacción y a la insatisfacción; mas allá de identificar la presencia de ciertas variables que hacen que la gente se sienta satisfecha, es el hallazgo de la ausencia de algunos factores lo que hace que la gente se sienta insatisfecha, por lo anterior, las investigaciones indican que la satisfacción y la insatisfacción se derivan de dos diferentes fuentes reunidas en esta teoría. En general los empleados se sienten satisfechos con aspectos de su trabajo que se relacionan con la labor en si misma o con las recompensas recibidas directamente por su desempeño; estos aspectos, llamados motivadores, incluyen promociones, oportunidades para crecimiento personal, reconocimiento, responsabilidad y logros alcanzados. Por otra parte la insatisfacción se asocia con condiciones desfavorables relacionadas con el trabajo, llamados factores de higiene o mantenimiento, entre los cuales se encuentran: condiciones físicas laborales, salario, seguridad, relaciones con otros, calidad de la supervisión y políticas de la compañía, entre otras. Se ha encontrado que cuando estos motivadores se presentan en altos niveles, contribuyen a la satisfacción laboral pero cuando están ausentes no conllevan a la insatisfacción solo logran reducir el nivel de satisfacción. De igual manera los factores de higiene solo contribuyen a la insatisfacción cuando están presentes, pero no a la satisfacción cuando están ausentes. Finalmente la teoría de los dos factores permite a los gerentes prestar especial atención a determinar los motivadores y los factores de higiene relevantes para generar satisfacción en su equipo de trabajo.

Por su parte la teoría de valor argumenta que casi cualquier factor puede ser fuente de satisfacción laboral en la medida en las personas lo valoren. Es decir, si una persona considera importante un factor, como por ejemplo, el salario o las oportunidades de promoción, se puede generar insatisfacción si en estos factores recibe menos de sus expectativas. Mientras más amplia sea brecha entre lo que el empleado quiere y lo que la organización brinda, mayor será la insatisfacción. Esta teoría destaca que una manera de promover la satisfacción es identificando los factores valorados por los empleados y evaluar la posibilidad de que la organización esté dispuesta a satisfacer estas expectativas.

El modelo social de procesamiento de información, argumenta que las actitudes de los empleados hacia su trabajo son influenciadas por la información que ellos reciben de sus compañeros de trabajo, que en algunos casos es contraproducente. Esto quiere decir que una persona puede cambiar sus actitudes respecto a la satisfacción por su trabajo, no porque sus objetivos, expectativas, o su jefe cambien; sino por la información, comentarios y mensajes obtenidos de sus compañeros de trabajo con los que está en permanente contacto. Por lo anterior, los gerentes deben prestar especial cuidado y atención a los que los empleados sienten y dicen en su ambiente de trabajo.

El modelo disposicional, intenta explicar los comportamientos de los empleados que siempre tienen una actitud positiva y están satisfechos con su trabajo, independientemente de la labor que realicen, y también de los empleados que independientemente de la labor que realicen, nunca se sienten satisfechos y se quejan constantemente. Por lo anterior, este modelo afirma que la satisfacción por el trabajo es una característica relativamente estable de los individuos frente a diversas situaciones, es decir, las personas que se sienten satisfechas con su trabajo tienden a sentirse satisfechas en el futuro así los trabajos sean sustancialmente diferentes. De igual manera los investigadores han encontrado que la consistencia en el agrado o la contrariedad por sus trabajos suelen permanecer constantes por un periodo de aproximadamente diez años.

4.3.2 Importancia de la Satisfacción en la Organización

Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral en los empleados son la rotación voluntaria y el ausentismo, los cuales generan altos costos para la organización. Los gastos que involucran seleccionar y entrenar los empleados que reemplacen a los que se han ido, son considerables. Aunque la rotación voluntaria (renuncia) es definitiva, y el ausentismo es un comportamiento de corto plazo, ambos son formas de manifestación de la insatisfacción por el trabajo.

Entre las herramientas que tienen los gerentes para promover la satisfacción en el trabajo, Greenberg (2005) sugiere: remunerar a los empleados justamente, no solo con respecto al salario, sino con los beneficios en general que puede recibir el empleado y que son valorados por él; mejorar la calidad de la supervisión, lo cual hace referencia a tener supervisores competentes que traten a los empleados con respeto y dignidad; descentralizar el poder en la organización, permitir a las personas participar libremente en los procesos de decisiones; y seleccionar a los individuos en labores que estén alineadas con sus intereses y objetivos para desarrollar su potencial.

Finalmente y como aspecto relevante en este trabajo, Greenberg (2005) afirma que los trabajadores que se sienten satisfechos en sus trabajos, están más dispuestos a ayudar a sus organizaciones y a sus compañeros quienes han contribuido para generar sus sentimientos y actitudes positivas, evidenciando los comportamientos ciudadanos, de hecho las investigaciones han mostrado que hay una relación positiva entre el grado de satisfacción y el grado de contribuciones ciudadanas.

4.4 ESTUDIOS PREVIOS DE LA RELACIÓN ENTRE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL

Se ha evidenciado que las percepciones de justicia afectan el comportamiento de los empleados. (Adams 1965; Greenberg, 1988 a, 1989) citados en Moorman, 1991, han demostrado que el desempeño de los empleados en el trabajo puede incrementarse o disminuirse en relación a las

percepciones de recompensas inequitativas. Numerosos estudios han demostrado que la justicia procesal, a diferencia de la justicia distributiva predice los comportamientos ciudadanos (Ball, Trevino & Sims, 1994); (Niehoff & Moorman, 1993), citados en Konovsky, 2000; (Konovsky & Organ, 1996); (Konovsky & Pugh, 1994); (Moorman, 1991).

(Skarlicki & Latham, 1996), citados en Skarlicki & Latham, 1997, encontraron que el entrenamiento de los líderes con respecto a justicia organizacional influye en los comportamientos ciudadanos con la organización (OCBO), y con los comportamientos ciudadanos con los individuos (OCBI). En cuanto a las consecuencias de las percepciones de justicia procesal se encuentran: compromiso organizacional, satisfacción con los resultados, con las recompensas y la confianza. (Cobb & Frey, 1996). Además, (Folger & Konovsky, 1989), citados en Moorman de 1991, coinciden en que la justicia procesal es el mejor predictor de compromiso organizacional y confianza en el supervisor que la justicia distributiva. (Greenberg, 1990).

Algunos autores sugieren que la satisfacción es fuertemente influenciada por la justicia. (Adams, 1965; Locker, 1976; Folger, 1986; Scarpello, 1988;) citados en Lih Farh et al, 1990. Por otra parte, algunos autores demuestran que la personalidad es un determinante importante de satisfacción. (Satw, Bell, & Clausen, 1986) citados en Lih Farh et al, 1990.

Según (Greenberg, 1993 a; Shapiro, Trevino & Victor, 1995), citados en Konovsky, 2000, la débil percepción de justicia procesal se relaciona con la manifestación de comportamientos negativos, mientras que (Skarlicki & Folger, 1997), encontraron que la percepción de justicia distributiva, tiene un mayor efecto sobre los comportamientos negativos de los empleados que la justicia procesal.

Adicionalmente, hay evidencia que respalda el importante papel que juega la justicia procesal en las relaciones con los clientes y la efectividad organizacional. (Bowen, Gilliland & Folger, 1999); (Clemmer, 1993) citados en Konovsky, 2000.

Hay dos contextos en donde se evidencian los efectos de la justicia procesal: el cambio y la administración de los recursos humanos. (Folger & Skarlicki, 1999), citado en Konovsky, 2000, encontraron que la justicia es un mediador para la resistencia al cambio por parte de los

empleados, y proponen que los administradores por esta misma razón, deben tener en cuenta las dimensiones de justicia para disminuir las reacciones negativas a los procesos de cambio. Los cambios organizacionales en los cuales esta presente la justicia procesal incluyen: planeación estratégica, adquisiciones, despidos y reubicaciones de personal. En cuanto a la administración de los recursos humanos la influencia de la justicia procesal ha sido investigada en áreas de selección de personal y contratación, evaluaciones de desempeño y políticas de compensación.

(Folger, 1986), citado en Lih Farh et al, 1990, afirma que una persona puede percibir injusticia distributiva dependiendo de si los procedimientos son justos o no. (Justicia procesal); además, un individuo puede tolerar más las injusticias respecto a las recompensas, sí los métodos para determinarlas son razonables.

También, la importancia de la justicia distributiva, recae en el hecho que su ausencia puede ocasionar decrecimiento del rendimiento laboral, incita a la renuncia, eleva el ausentismo y la rotación, hace que los trabajadores cooperen menos con sus compañeros, que los trabajadores bajen su calidad de trabajo y/o que experimenten estrés (Folger, 1998). Konovsky & Cropanzano, 1991 encontraron que la justicia procesal predecía en mayor medida las intenciones de rotación que la justicia distributiva. De igual manera sólo encontraron que la justicia procesal predecía el desempeño de los empleados. Por lo anterior, estos autores concluyeron que los supervisores o jefes deben ser sensibles al desarrollo de programas encaminados a mejorar las percepciones de justicia procesal.

La justicia interaccional es muy importante para entender las interacciones entre las personas en la organización y cómo éstas se sienten tratadas. Son muy relevantes las conductas sociales que hacen que las personas perciban si están siendo tratadas dignamente y si existe una preocupación real por su bienestar.

(Lih Farh et al, 1990) encontraron que la justicia influencia el altruismo, pero no la conformidad, esto se explica porque el altruismo define la ayuda a personas específicas y es más susceptible a normas de reciprocidad; mientras la conformidad (atención, puntualidad, uso del tiempo) se asemeja a comportamientos mandatorios en el trabajo que son susceptibles de sanciones. Estos mismos autores señalaron que las personas que manifiestan OCB pueden ser

tratadas por su jefe de manera más “justa” porque este les da acceso a tareas más estimulantes, y en este caso la percepción de justicia se incrementa.

Lih Farh et al; (1990) argumentan que los comportamientos ciudadanos dan un significado relativamente flexible para el individuo que le permite ajustar los términos de su contrato de trabajo. Un individuo puede apreciar que su contrato es suficientemente justo para conferirle confianza al supervisor y optar por muchas maneras de contribuirle con reciprocidad. De manera opuesta, si no hay percepción de justicia el individuo opta por trabajar menos y cumplir las reglas mínimas para obtener recompensas y evitar sanciones. Adicionalmente, los individuos que no reciben las recompensas esperadas en el corto plazo pueden manifestar OCB si ellos creen que en el largo plazo la justicia va a prevalecer. (Lerner, 1980) citado en Lih Farh, 1990.

Skarlichi & Latham, (1997) encontraron que cuando los supervisores son entrenados en justicia organizacional, se incrementan las percepciones de justicia y se demuestran altos niveles de OCB con la organización y con los individuos; sin embargo las percepciones de justicia influyen los OCB con la organización, pero no los OCB con los individuos.

Por otra parte en un estudio realizado por (Moorman en 1991) se encontró que cuando las percepciones de justicia son medidas individualmente de la satisfacción con el trabajo. Esta última no se relacionó con los comportamientos ciudadanos, además evidenciaron los conceptos provistos por (Organ, 1990) que definían que los OCB se manifiestan según el grado en el cual los empleados creen que son tratados justamente por la organización. Aún cuando la relación entre las percepciones de justicia y OCB se encontró, cada dimensión de justicia produjo diferentes efectos; es así como la justicia interpersonal fue la única dimensión de justicia que se relacionó significativamente con los OCB. Lo anterior puede explicarse debido a que la interacción entre los supervisores y los empleados permite que estos últimos consideren que son importantes o no para la organización. En estas interacciones los empleados según sus impresiones de justicia, pueden emitir juicios de confianza y equidad más que la presencia o ausencia de procedimientos justos.

Desde el punto de vista de (Organ, 1988 a, 1988 b, 1990) citado en Moorman, 1991, las percepciones de justicia están relacionadas con los comportamientos ciudadanos y pueden ser reinterpretadas considerando la relación entre satisfacción con el trabajo y comportamientos ciudadanos. Este autor considera que la relación entre satisfacción con el trabajo y comportamientos ciudadanos puede reflejar la relación entre las percepciones de justicia y comportamientos ciudadanos.

El componente cognitivo de la satisfacción con el trabajo relacionado con los comportamientos ciudadanos, refleja la influencia de las percepciones de justicia. Realmente cuando la satisfacción con el trabajo y las percepciones de justicia son medidas al tiempo, estas últimas pueden explicar en mayor medida la varianza en los OCB; lo anterior sugiere que si la satisfacción con el trabajo y las percepciones de justicia son evaluadas al tiempo, las percepciones de justicia y no la satisfacción con el trabajo se relacionarán con los OCB. Adicionalmente, Moorman (1991), encontró que cuando las percepciones de justicia son controladas, la satisfacción no se relacionó con los OCB.

Finalmente y como aspecto relevante en este trabajo, Greenberg (2005) afirma que los trabajadores que se sienten satisfechos en sus trabajos, están más dispuestos a ayudar a su organizaciones y a sus compañeros quienes han contribuido para generar sus sentimientos y actitudes positivas, evidenciando los comportamientos ciudadanos, de hecho las investigaciones han mostrado que hay una relación positiva entre el grado de satisfacción y el grado de contribuciones ciudadanas.

Teniendo en cuenta los anteriores hallazgos consideramos pertinente plantear las siguientes hipótesis:

H1 Las percepciones de justicia organizacional se correlacionan con los comportamientos ciudadanos.

H2 Las percepciones de justicia organizacional se correlacionan con la satisfacción en los empleados.

H3 La satisfacción se correlaciona con la manifestación de comportamientos ciudadanos.

5. METODOLOGÍA

5.1 Muestra

La muestra para el presente estudio consistió de 251 encuestas, de las cuales 200 resultaron válidas. Estas encuestas fueron realizadas en la ciudad de Cali y Facatativa; en instituciones del sector privado y estatal. Las empresas que aceptaron participar en este estudio pertenecen al sector industrial, al sector farmacéutico y al sector educativo, siendo esta última el 50% de la muestra. El acceso a los encuestados en primera instancia fue a través de los directivos de las organizaciones. En una primera entrevista con estas personas, se les explicó el objetivo de este estudio, se les detalló muy bien la metodología y la importancia de los resultados para su organización. Una vez aprobada la realización del estudio, se acordaron citas posteriores para que los empleados y sus jefes entendieran muy bien el objetivo y la metodología de la investigación y aclararan las dudas que pudieran surgir. Posteriormente se definieron los espacios más convenientes para que las personas diligenciaran la encuesta.

5.2 Variables

Las variables que se analizan en el estudio son: justicia organizacional, satisfacción y comportamientos ciudadanos. La justicia organizacional se evaluó bajo tres dimensiones diferentes: justicia distributiva, procesal e interaccional; para la satisfacción, se evaluó la satisfacción con: el trabajo, el jefe, los compañeros de trabajo, con las oportunidades de ascenso, y con el salario; para comportamientos ciudadanos se evaluaron los tipos de OCB: deportivismo, cortesía, virtud cívica, conformidad y altruismo. También se registraron variables demográficas.

La justicia organizacional fue evaluada como variable independiente, siendo esta por definición aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado (comportamientos ciudadanos y satisfacción). Los comportamientos ciudadanos y la satisfacción, se tomaron como variables dependientes, definidas estas como: el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

5.3 Instrumentos

La validez convergente de los instrumentos se verificó utilizando la prueba estadística denominada, Alfa de Cronbach. Según (Ghiselli, Campbell, and Zedeck 1981), un valor mínimo

de 0,70 es un buen indicador para esta medición, y valida las preguntas del instrumento con respecto a la variable estudiada.

Justicia Organizacional

Para medir justicia organizacional se utilizó una encuesta previamente realizada por Niehoff & Moorman, 1993; en su artículo refieren las siguientes definiciones para cada dimensión: justicia distributiva, grado en el cual las recompensas son asignadas de una manera equitativa; justicia procesal, grado en el cual las decisiones acerca de las recompensas se alcanzan por medio de procedimientos justos; y justicia interaccional, tratamiento que recibe el empleado en la aplicación de los procedimientos formales o en la explicación de los mismos. El instrumento utilizado por los autores mencionados consta de veinte preguntas, seis evalúan la justicia procesal, cinco evalúan la justicia distributiva y nueve a la justicia interaccional. Las preguntas de justicia procesal buscan evaluar la percepción de justicia con respecto a los siguientes factores: horario, nivel de salario, carga de trabajo, recompensas y responsabilidades; en cuanto a las preguntas referentes a la justicia distributiva, se examinó el grado en el cual las decisiones de trabajo: son tomadas de manera parcial, y aplicadas consistentemente a todos los empleados; tienen en cuenta las sugerencias de los empleados; se reúne la información requerida para tomarlas; la información pueda ampliarse y clarificarse cuando los empleados lo requieran; y sí se permita apelar, dichas decisiones. Las preguntas de justicia interaccional, buscan evaluar las percepciones acerca de las actitudes del jefe al tomar decisiones, con respecto al empleado como: amabilidad, consideración, respeto, dignidad, y sinceridad.

En este instrumento, la prueba Alfa de Cronbach, reportada por los autores, para comprobar la consistencia de las preguntas según las dimensiones de justicia evaluadas, arrojó un resultado de 0,90 para las tres dimensiones. Para el presente estudio el Alfa de Cronbach, para justicia procesal fue de 0,88, para justicia distributiva 0,77, y para justicia interaccional 0,95, lo que determinó la validación del instrumento.

Con el fin de verificar la validez discriminante entre los tres instrumentos que miden justicia, se utilizó la técnica del análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados se encuentran en el anexo 2, confirmando así que las preguntas que evalúan cada dimensión no influyen las otras

dimensiones, el comparative fit index (CFI) fue de 0,92, para las tres dimensiones de justicia

La escala de evaluación, para estos instrumentos, estaba comprendida en un rango de 1 a 7, siendo 1 “muy en desacuerdo” y 7 “muy de acuerdo”. (Ver anexo 1).

Satisfacción

Para medir satisfacción se utilizó una encuesta previamente realizada por (Wright & Cropanzano, 1998). Esta encuesta consta de 5 preguntas encaminadas a evaluar cinco dimensiones de satisfacción con respecto al grado de satisfacción con: el trabajo en si mismo, los compañeros de trabajo, el jefe, las oportunidades de promoción y el salario. El coeficiente Alfa reportado por los autores fue de 0,75. En el presente estudio el coeficiente alfa para este instrumento fue de 0,70. La escala utilizada estaba comprendida en un rango de 1 a 7, siendo 1 “muy satisfecho” y 7 “muy satisfecho” (Ver anexo 2)

Comportamientos Ciudadanos

Para medir los comportamientos ciudadanos se utilizó una encuesta previamente realizada por Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990), quienes consideraron la siguiente definición hecha por Organ (1998) de los comportamientos ciudadanos, son los comportamientos relacionados con el trabajo que son a juicio del empleado y promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Organ, destaca que los comportamientos ciudadanos incluyen: altruismo, cortesía, deportivismo, conformidad y virtud cívica. Este instrumento fue utilizado por Konovsky, M; Villanueva, C; O’Leary, B, (2001), y a partir del análisis factorial se validó que cada pregunta evaluaba los correspondientes tipos de comportamiento ciudadanos de manera independiente.

En el presente estudio se realizó un análisis factorial confirmatorio para verificar la independencia del instrumento, confirmando así que las preguntas que evalúan cada comportamiento no influyen los otros tipos. Ver anexo 2

Adicionalmente se calculó el Alfa de Cronbach para cada tipo de comportamiento ciudadano: para altruismo fue 0,92, para cortesía fue 0,71, para deportivismo fue 0,78, para conformidad fue 0,61 y para virtud cívica fue 0,79.

Los jefes calificaron a sus empleados siguiendo una escala comprendida en un rango de 1 a 7, siendo 1 “nunca” y 7 “siempre”. Los jefes han sido la fuente más objetiva escogida en la literatura para la evaluación de los comportamientos ciudadanos. (Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al, 1990; Smith, Organ & Near, 1983; Williams, 1988), citados en Moorman, 1991, encontraron que los supervisores proporcionan respuestas completas y precisas de los comportamientos ciudadanos de sus empleados. Por lo anterior es razonable utilizar a los supervisores como evaluadores de estos comportamientos. Adicionalmente los supervisores que tenían a cargo más de 5 empleados diligenciaron las encuestas en días diferentes con el fin de hacer mas objetiva la evaluación. (Ver anexo 3).

La traducción de los instrumentos consistió en capturar el significado de las preguntas de manera conceptual, más que en realizar una traducción literal de las mismas. Esta traducción fue realizada por las estudiantes de MBA que realizaron la investigación con la supervisión del asesor del estudio

Hofstede, (1980), y Alwin, Braun, Harkness & Scout, (1994), citados en Konovsky, Villanueva & O’Leary, (2001), sugieren que este método de traducción puede ser más efectivo, consume menos tiempo y es menos costoso que utilizar una traducción inicial al lenguaje requerido y luego al lenguaje original. Alwin et al. (1994) enfatizaron que la traducción literal no siempre resulta en el mismo significado y la traducción conceptual es superior a la literal.

6. RESULTADOS

Los resultados constan de un análisis descriptivo para las variables demográficas de la muestra, las variables de satisfacción, justicia en sus tres dimensiones y los 5 tipos de OCB. Posteriormente se realizan análisis de correlación de Pearson para soportar las hipótesis planteadas en el estudio.

6. 1 Análisis Descriptivo

La muestra esta compuesta por un 52,5% de hombres y un 47,5% de mujeres. El rango de edad predominante esta entre los 31 a 45 años con un 48,5%, seguido por las personas de 46 a 60 años con un 32,5%. De los encuestados el 75,5% tienen educación superior, de los cuales el 46% tienen título universitario de pregrado y el 29,5% tiene postgrado.

Más de la mitad de los encuestados son casados con un 55,5%, seguido de los solteros con un 19,5%. El tiempo de permanencia en su gran mayoría es de más de 10 años con un 48,5%, el restante 51,5% se reparte en los demás rangos de permanencia. Por tipo de empresas, el 50% pertenece al sector público representado por un Colegio Técnico Departamental y el otro 50% pertenece a empresas del sector privado, con una participación del 63% en el sector industrial y un 37% en el sector farmacéutico.

El nivel salarial más frecuente esta entre 1 millón y 3 millones con el 55,5% seguido por un rango inferior de trescientos mil a 1 millón con el 42%. Finalmente, la mayoría de los encuestados, 82,5%, no tiene ningún empleado a cargo en su trabajo actual.

6. 2 Satisfacción Laboral

El análisis de satisfacción laboral, se elaboró a partir de 5 preguntas que indagan sobre el trabajo que desempeña, los compañeros de trabajo, el jefe inmediato, las oportunidades de ascenso y el salario.

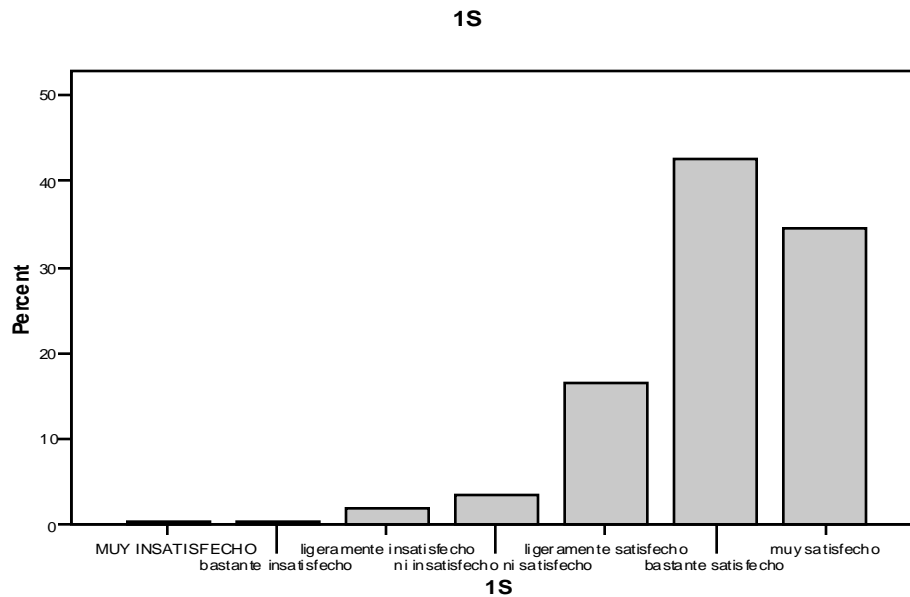
A continuación se presenta el análisis descriptivo para cada pregunta del instrumento.

Pregunta 1: En términos generales, que tan satisfecho (a) esta usted con el trabajo que desempeña o con su empleo.

Con respecto al trabajo en general, el 42,5% esta bastante satisfecho, seguido por el 34,5% que se encuentra muy satisfecho. (Ver grafico 1)

Grafico 1

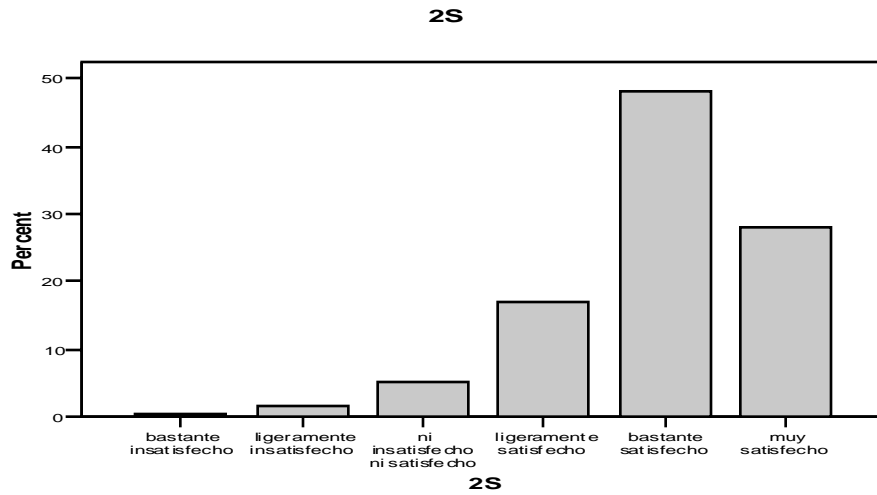
SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL TRABAJO



Pregunta 2: En términos generales, que tan satisfecho (a) esta usted con sus compañeros de trabajo.

Con respecto al sus compañeros de trabajo, el 48% esta bastante satisfecho, seguido por el 28% que se encuentra muy satisfecho. (Ver grafico 2)

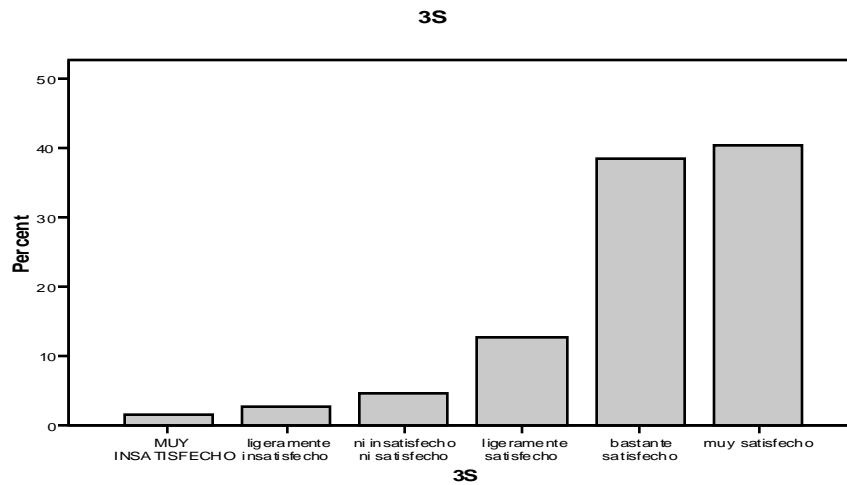
Grafico 2 SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LOS COMPAÑEROS



Pregunta 3: En términos generales, que tan satisfecho (a) esta usted con su jefe inmediato.

Con respecto su jefe inmediato, 40,5% se encuentra muy satisfecho, seguido por un 38,5% que esta bastante satisfecho. (Ver grafico 3).

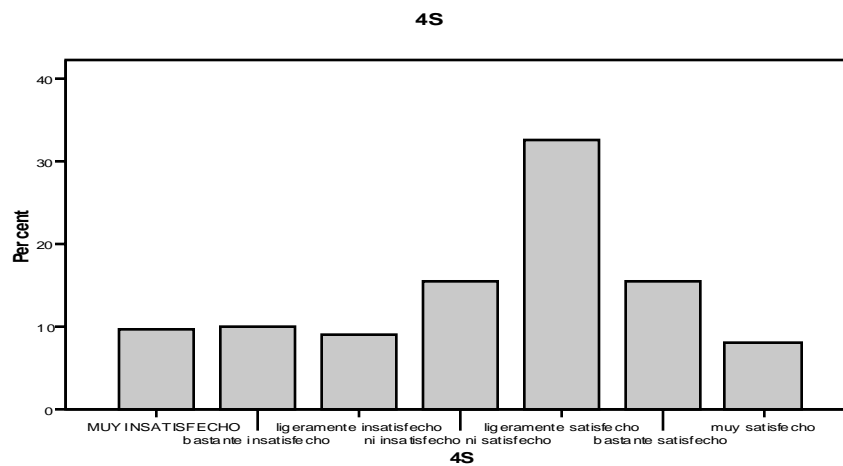
Grafico 3 SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL JEFE



Pregunta 4: En términos generales, que tan satisfecho (a) esta usted con las oportunidades de ascenso

Con respecto a las oportunidades de ascenso, el 32,5% esta ligeramente satisfecho, seguido por el 15,5% que no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho y el 15,5% se encuentra bastante satisfecho. (Ver grafico 4).

Grafico 4 SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO

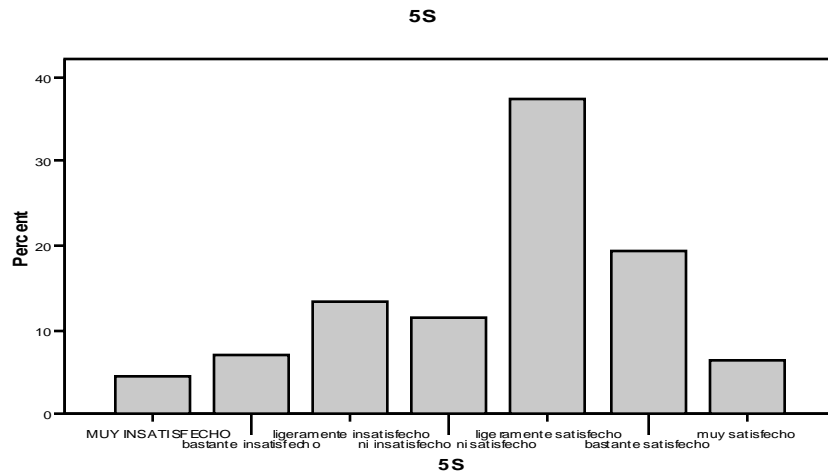


Pregunta 5: En términos generales, que tan satisfecho (a) esta usted con su salario

Con respecto al salario, el 37,5% esta ligeramente satisfecho, seguido por el 19,5% que se encuentra bastante satisfecho. (Ver grafico 5).

Grafico 5

SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL SALARIO

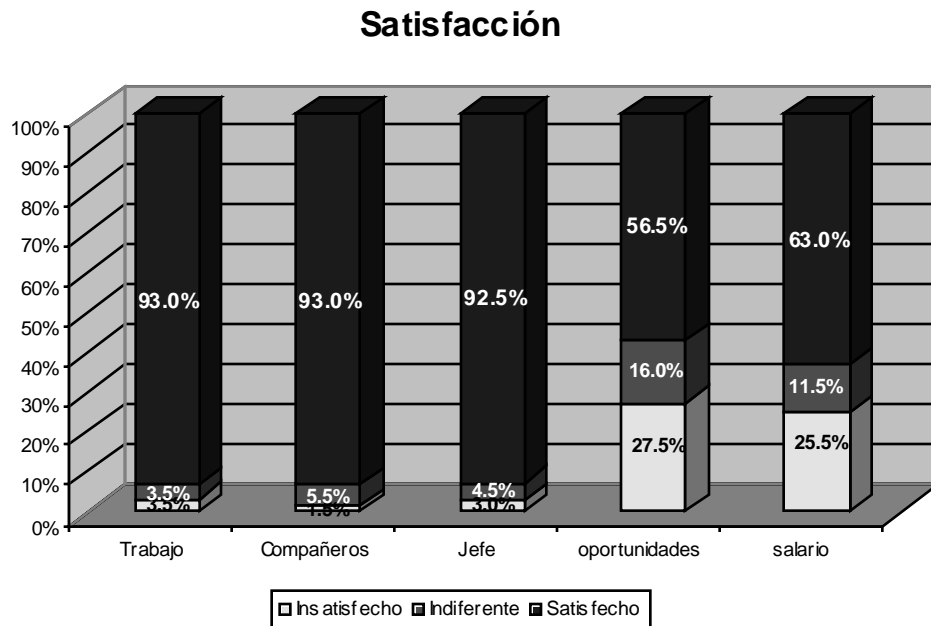


Para un análisis más general, las respuestas fueron agrupadas en tres categorías, si las personas respondían entre el rango de 1 a 3, se consideraban empleados insatisfechos; si respondían 4, su respuesta era indiferente y si respondían en el rango de 5 a 7, se consideraban empleados satisfechos.

Para las 3 primeras preguntas, que hacen referencia a la satisfacción con el trabajo en general, los compañeros de trabajo y el jefe, los resultados arrojaron que más del 90% se encuentran satisfechos con respecto a estas variables.

Sin embargo para la pregunta 4, que hace referencia a las oportunidades de ascenso, el 56% de los encuestados están satisfechos; y para la pregunta 5 que hace referencia al salario el 63% están satisfechos. (Ver grafico 6)

Grafico 6



6.3 Justicia Organizacional

El análisis de justicia organizacional, se elaboró a partir de 20 preguntas, de las cuales, seis evalúan la justicia procesal, cinco evalúan la justicia distributiva y nueve la justicia interaccional.

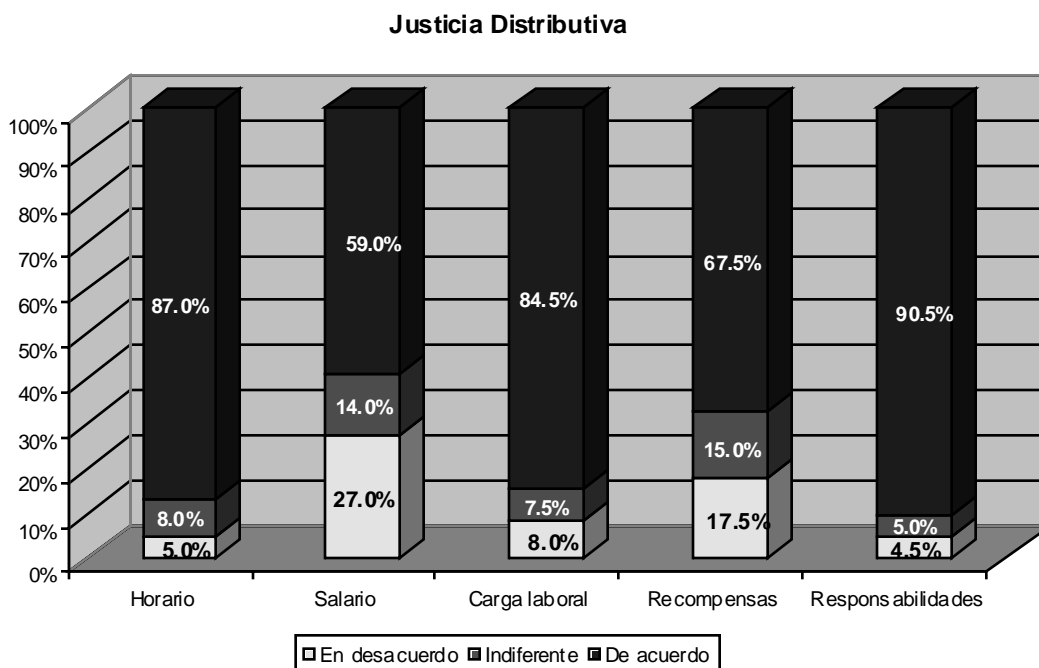
A continuación se presenta el análisis descriptivo para cada grupo de preguntas evaluando cada dimensión de justicia.

Para un análisis más agregado, las respuestas fueron agrupadas en tres categorías, si las personas respondían entre el rango de 1 a 3, los empleados estaban en desacuerdo con la afirmación, si respondían 4, su respuesta era indiferente y si respondían en el rango de 5 a 7, los encuestados se encontraban de acuerdo con la afirmación.

Las 5 primeras preguntas buscaban evaluar la percepción de justicia distributiva, los resultados encontrados fueron que con respecto al horario, la carga laboral y las responsabilidades, más del

84% de los encuestados consideran justos estos aspectos. En cuanto a las recompensas recibidas el 67,5% las considera justas; mientras que con respecto al salario solo un 59% lo considera justo. (Ver grafico 7).

Grafico 7



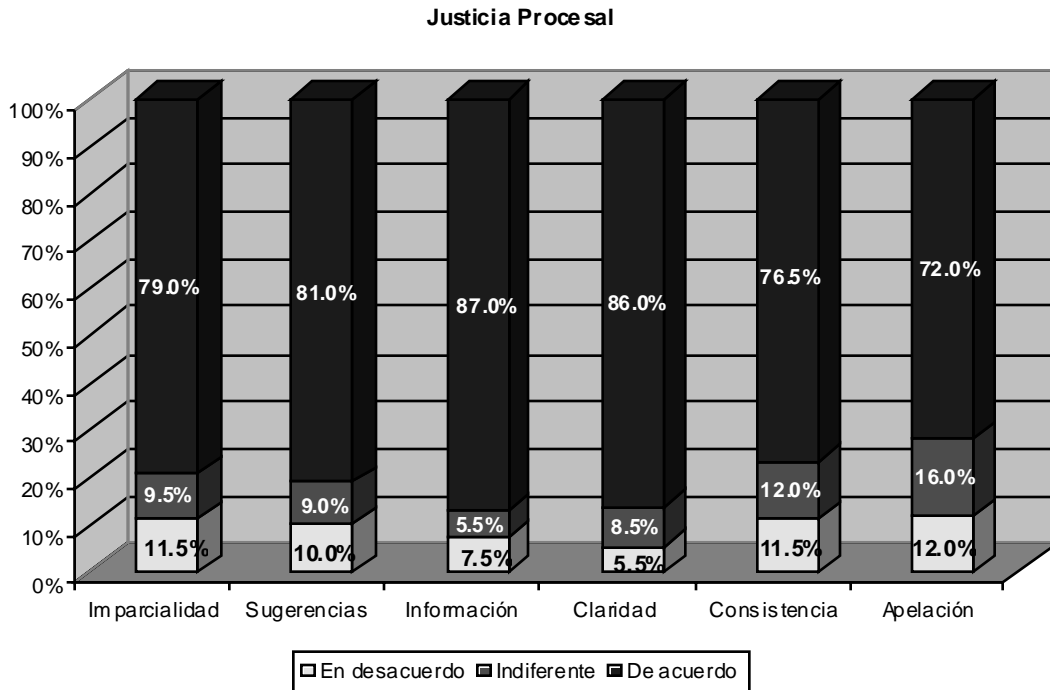
En resumen para la justicia distributiva, la percepción de los empleados para las 5 preguntas arrojó una media de 5,31 con una desviación estándar de 1,27. (Ver tabla1).

Tabla 1 Justicia Distributiva						
	Horario	Salario	Carga L	Recompen	Responsab	Media Total
Muestra	200	200	200	200	200	
Mean	5,95	4,44	5,56	4,83	5,76	5,31
Std. Deviation	1,13	1,55	1,15	1,47	1,06	1,27
Variance	1,27	2,41	1,31	2,16	1,12	1,65

Las siguientes 6 preguntas buscaban evaluar la percepción de justicia procesal, los resultados encontrados fueron que con respecto a la consideración de las sugerencias hechas por los empleados antes de tomar decisiones; la claridad y la información adicional que provee el jefe con respecto a alguna decisión; y la calidad de la información tenida en cuenta por el jefe para tomar decisiones, más del 80% de los encuestados estuvieron de acuerdo. En cuanto a la

imparcialidad de las decisiones laborales, el 79% de los encuestados esta de acuerdo. Con respecto a que todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todos los empleados, el 76,5% esta de acuerdo. Finalmente, el 72% de los encuestados están de acuerdo en que los empleados están facultados para apelar las decisiones. (Ver grafico 8)

Grafico 8



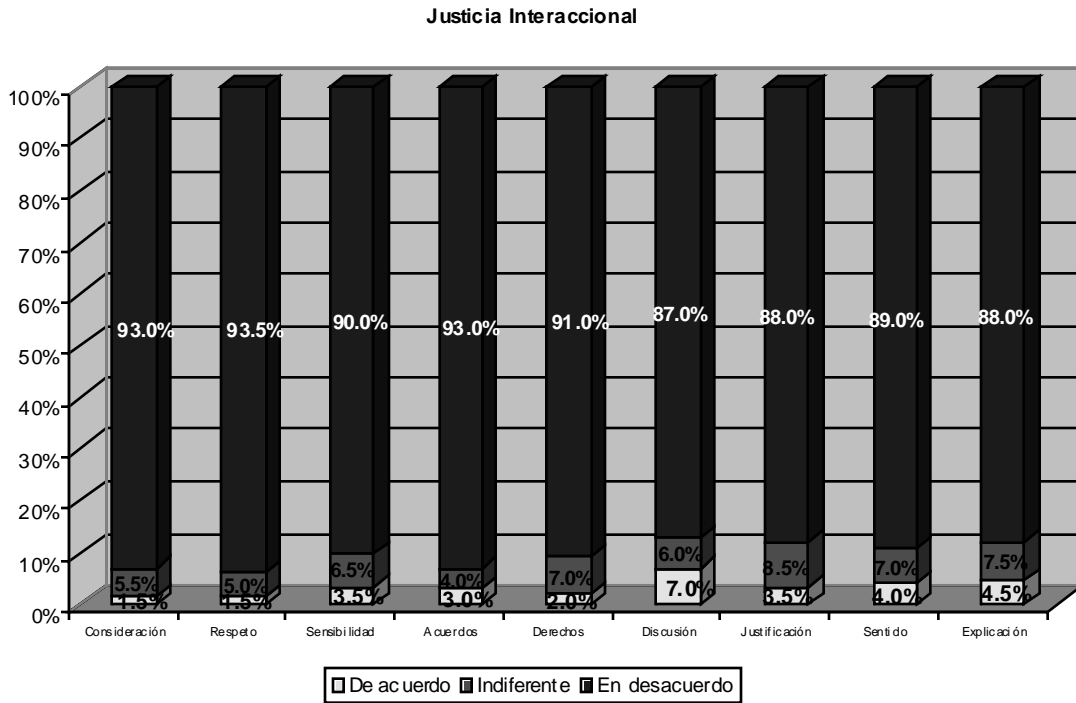
En resumen para la justicia procesal, la percepción de los empleados para las 6 preguntas, arrojó una media de 5,42 con una desviación estándar de 1,35. (Ver tabla 2).

Tabla 2 Justicia Procesal							
	Imparcia	Sugerenc	Info	Calidad Info	Consistenc	Apelacion	Media Total
Muestra	200	200	200	200	200	200	
Mean	5,35	5,38	5,58	5,69	5,32	5,19	5,42
Std. Deviation	1,51	1,35	1,26	1,18	1,39	1,41	1,35
Variance	2,29	1,82	1,58	1,38	1,94	1,99	1,83

Las últimas 9 preguntas del instrumento buscaban evaluar la percepción de justicia interaccional, los resultados encontrados fueron que para todos los aspectos evaluados en esta dimensión, mas

del 88% de los encuestados esta de acuerdo con las afirmaciones. (Ver grafico 9)

Grafico 9



En resumen para la justicia interaccional, la percepción de los empleados para las 9 preguntas, arrojó una media de 5,84 con una desviación estándar de 1,11. (Ver tabla 3).

Tabla 3 Justicia Interaccional										
	Consider	Respeto	Sensib	Acuerdos	Derechos	Discucion	Justificacion	Sentido	Explicacion	Media Total
Muestra	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Mean	6,02	6,16	5,86	5,92	5,88	5,62	5,69	5,72	5,75	5,84
Std. Deviation	1,02	1,01	1,16	1,06	1,08	1,21	1,10	1,17	1,21	1,11
Variance	1,04	1,03	1,34	1,13	1,16	1,46	1,20	1,37	1,46	1,24

En conclusión, podemos afirmar que para las tres dimensiones de justicia los resultados estuvieron por encima de 5, es decir, los encuestados perciben a la organización como justa. La dimensión con mayor calificación fue la justicia interaccional seguida por la procesal y la distributiva.

6.4 Comportamientos Ciudadanos

El análisis de comportamientos ciudadanos, se elaboró a partir de 14 preguntas dirigidas a los

jefes de las cuales, tres evalúan altruismo, tres evalúan cortesía, tres evalúan deportivismo, tres evalúan conformidad y dos evalúan virtud cívica.

A continuación se presenta el análisis descriptivo para cada grupo de preguntas evaluando cada tipo de OCB.

Para un análisis mas agregado, las respuestas fueron agrupadas en tres categorías, si las personas respondían entre el rango de 1 a 3, los empleados manifestaban de manera esporádica los comportamientos evaluados, si respondían 4, los empleados manifestaban los comportamientos evaluados más o menos la mitad del tiempo y si respondían en el rango de 5 a 7, los empleados manifestaban los comportamientos evaluados con frecuencia.

Las 3 primeras preguntas buscaban evaluar si el empleado presentaba comportamientos altruistas. Con frecuencia, el 80,5% de los empleados ayudan a ser productivos a otros, el 78% de los empleados ayuda a orientar a los nuevos trabajadores, aún cuando no es obligatorio, y el 75% de los empleados ayuda a otros cuando tienen cargas de trabajo pesadas. En resumen para el OCB altruismo, la frecuencia con la que los empleados tienen este tipo de comportamientos arrojó una media de 5,46 con una desviación estándar de 1,47 ratificando que los jefes evidencian que estos comportamientos son frecuentes en sus empleados. (Ver grafico 10 y tabla 4).

Grafico 10

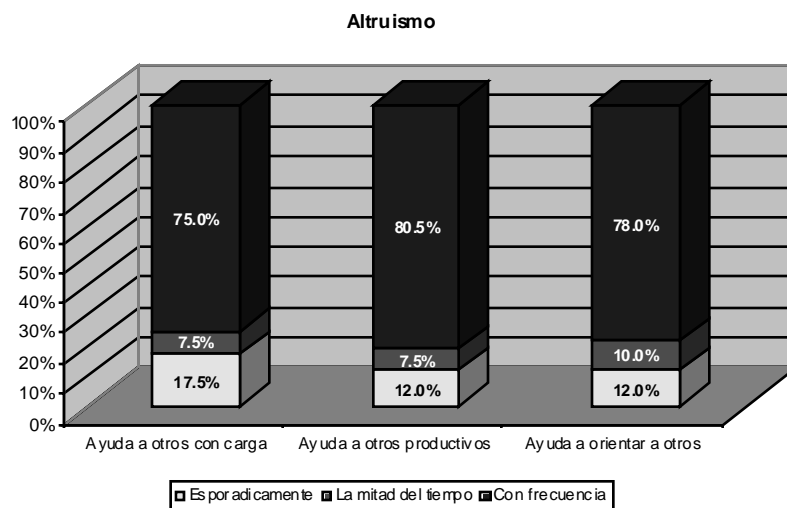


Tabla 4		Altruismo			
	Ayuda a otros con cargos	Ayuda a a ser produ	Ayuda a orientar a otros	Media Total	
Muestra	200	200	200		
Mean	5,35	5,51	5,53	5,46	
Std. Deviation	1,54	1,43	1,45	1,47	
Variance	2,38	2,05	2,09	2,17	

Las 3 siguientes preguntas buscaban evaluar si el empleado presentaba comportamientos de cortesía. Con frecuencia, el 96% de los empleados respeta los derechos y privilegios de los demás, el 92% de los empleados evita generarle problemas a los demás, y el 89,5% de los empleados consulta con su jefe o con otros las decisiones o acciones que los pueden afectar. En resumen para el OCB cortesía, la frecuencia con la que los empleados tienen este tipo de comportamientos arrojó una media de 6,16 con una desviación estándar de 1,02 ratificando que los jefes evidencian que estos comportamientos son frecuentes en sus empleados. (Ver grafico 11 y tabla 5).

Grafico 11

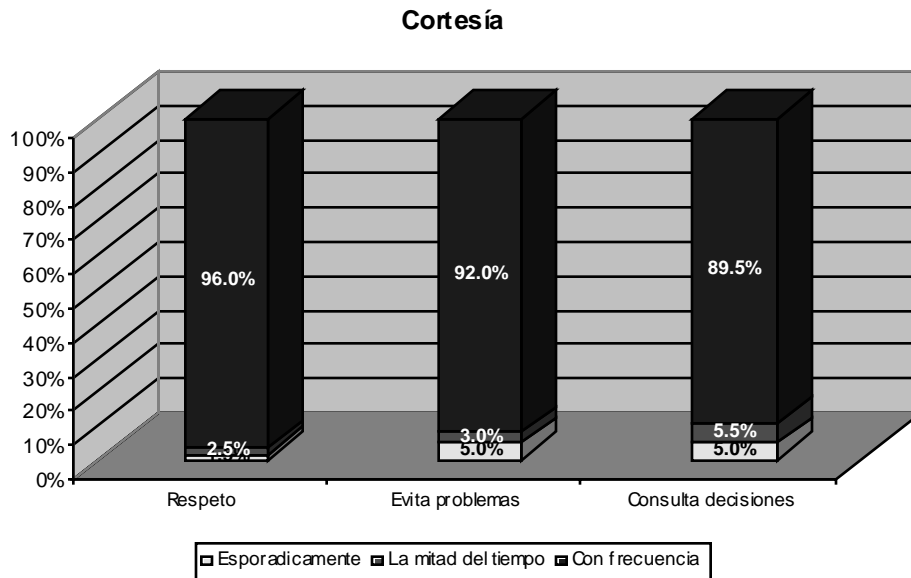


Tabla 5		Cortesía		
	Respeto	Evita Problemas	Consulta decisiones	Media Total
Muestra	200	200	200	
Mean	6,44	6,12	5,92	6,16
Std. Deviation	0,82	1,06	1,18	1,02
Variance	0,67	1,12	1,40	1,06

Las 3 siguientes preguntas buscaban evaluar si el empleado presentaba comportamientos de deportivismo. Esporádicamente, el 91% de los empleados le parece malo lo que la organización esta haciendo, el 90,5% de los empleados expresa resentimiento con cualquier cambio y el 81,5% de los empleados se queja mucho acerca de asuntos triviales. En resumen para el OCB deportivismo, la frecuencia con la que los empleados tienen este tipo de comportamientos arrojó una media de 2,14 con una desviación estándar de 1,16, ratificando que los jefes evidencian que estos comportamientos son esporádicos en sus empleados. (Ver grafico 12 y tabla 6).

Grafico 12

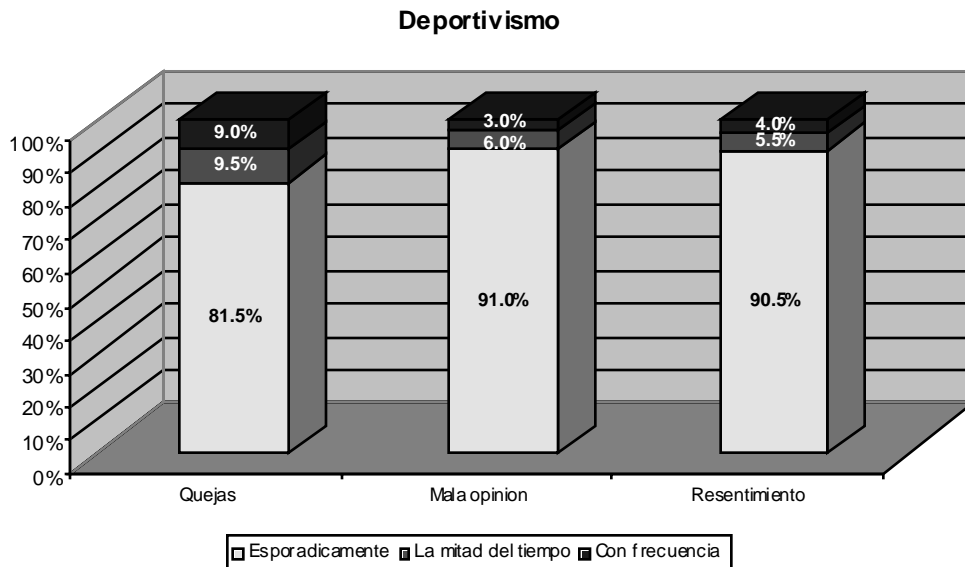


Tabla 6		Deportivismo		
	Quejas	Mala opinion	Resentimiento	Media Total
Muestra	200	200	200	
Mean	2,39	2,07	1,96	2,14
Std. Deviation	1,37	1,01	1,11	1,16
Variance	1,88	1,02	1,23	1,37

Las 3 siguientes preguntas buscaban evaluar si el empleado presentaba comportamientos de conformidad. Con frecuencia, el 95,5% de los empleados le avisa con tiempo cuando no puede ir al trabajo, el 92,5% de los empleados asiste al trabajo por encima del promedio y el 90,5% de los empleados llega a su trabajo a tiempo. En resumen para el OCB conformidad, la frecuencia con la que los empleados tienen este tipo de comportamientos arrojó una media de 6,25 con una desviación estándar de 1,08, ratificando que los jefes evidencian que estos comportamientos son frecuentes en sus empleados. (Ver grafico 13 y tabla 7).

Grafico 13

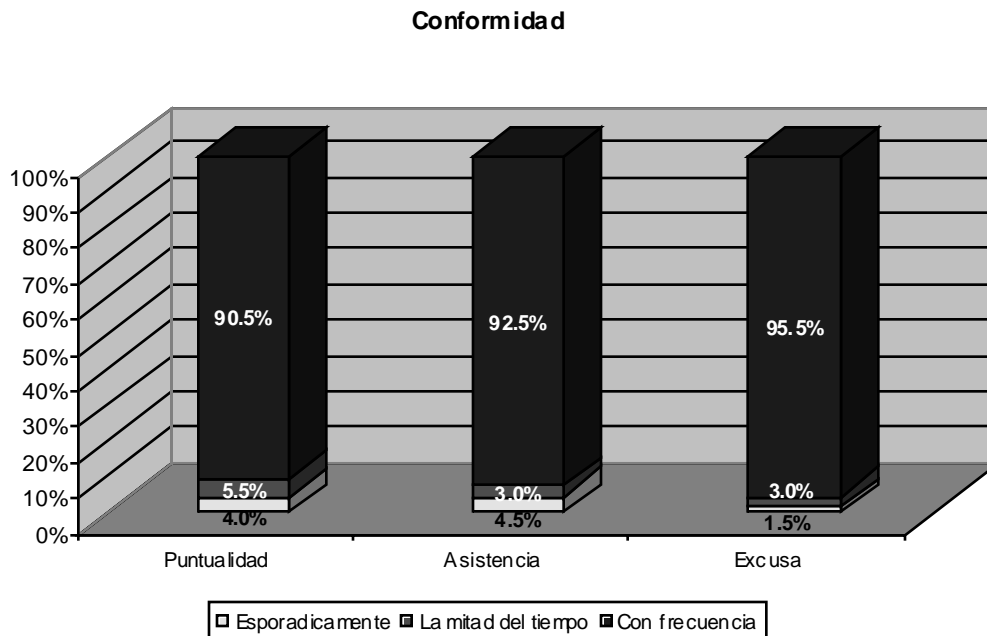


Tabla 7 Conformidad				
	Puntualidad	Asistencia	Excusa	Media Total
Muestra	200	200	200	
Mean	6,20	6,15	6,42	6,25
Std. Deviation	1,12	1,20	0,91	1,08
Variance	1,26	1,43	0,83	1,17

Las ultimas 2 preguntas buscaban evaluar si el empleado presentaba comportamientos de virtud cívica. Con frecuencia, el 86,5% de los empleados le asiste y participa en reuniones formales y

el 85% de los empleados se mantiene informado acerca de las novedades en la organización. En resumen para el OCB virtud cívica, la frecuencia con la que los empleados tienen este tipo de comportamientos arrojó una media de 5,80 con una desviación estándar de 1,45, ratificando que los jefes evidencian que estos comportamientos son frecuentes en sus empleados. (Ver grafico 14 y tabla 8).

Grafico 14

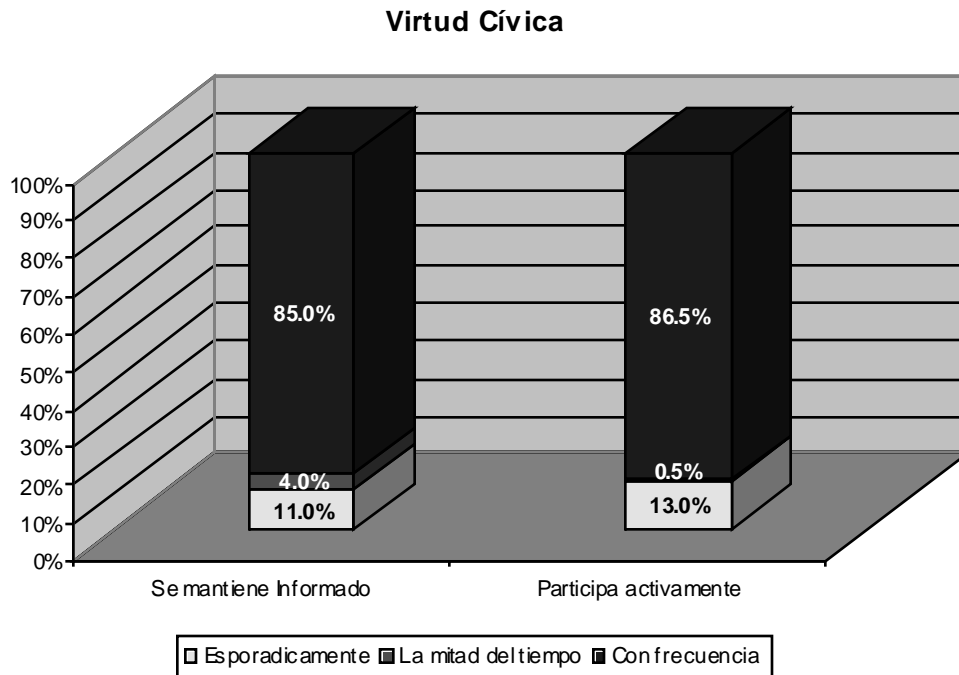


Tabla 8			
Virtud Cívica			
	Informado	Participa	Media Total
Muestra	200	200	
Mean	5,70	5,91	5,80
Std. Deviation	1,38	1,51	1,45
Variance	1,90	2,29	2,09

6.5 Correlación entre Justicia Organizacional y Comportamientos Ciudadanos

La correlación entre justicia organizacional y OCB, permite validar la siguiente hipótesis.

Hipótesis Nula 1: Las percepciones de justicia organizacional no se correlacionan con los comportamientos ciudadanos.

Hipótesis alterna 1: Las percepciones de justicia organizacional se correlacionan con los comportamientos ciudadanos.

El análisis se realizó mediante un coeficiente de correlación de Pearson entre los puntajes de justicia organizacional y comportamientos ciudadanos para medir la relación entre estas dos variables. Un valor cercano a -1 indica una relación negativa en donde mientras los valores de una variable suben los valores de la otra variable bajan y viceversa. Un valor cercano a 1 indica una relación positiva entre las variables, es decir valores altos en una variable corresponden a valores altos en la otra variable.

6.5.1 Correlación entre Justicia Distributiva y Comportamiento Ciudadanos

No hay evidencia estadísticamente significativa para concluir la correlación entre la percepción de justicia distributiva y el deportivismo y la virtud cívica. Sin embargo, se encontró que en cuanto al altruismo hay una correlación positiva de 0,333. Esto quiere decir que a mayor percepción de justicia distributiva, mayor es la manifestación de comportamientos de altruismo. Con respecto a la cortesía y conformidad, se encontró una correlación positiva de 0,212 y 0,188 respectivamente, lo cual evidencia que a mayor percepción de justicia distributiva, hay una mayor manifestación de comportamientos de cortesía y conformidad. (Ver tabla 9)

6.5.2 Correlación entre Justicia Procesal y Comportamientos Ciudadanos

No hay evidencia estadísticamente significativa para concluir la correlación entre la percepción de justicia procesal y el deportivismo y la conformidad. Sin embargo, se encontró que en cuanto al altruismo, la cortesía y la virtud cívica hay una correlación positiva de 0,256, 0,138 y 0,228 respectivamente. Esto quiere decir que a mayor percepción de justicia procesal, mayor es la manifestación de comportamientos de altruismo, cortesía y virtud cívica. (Ver tabla 9)

6.5.3 Correlación entre Justicia Interaccional y Comportamientos Ciudadanos

No hay evidencia estadísticamente significativa para concluir la correlación entre la percepción de justicia interaccional y la conformidad. Sin embargo, se encontró que en cuanto a la cortesía, el altruismo y la virtud cívica hay una correlación positiva de 0,172, 0,252 y 0,250 respectivamente. Esto quiere decir que a mayor percepción de justicia interaccional, mayor es la manifestación de comportamientos de cortesía, altruismo y virtud cívica. En cuanto al deportivismo se encontró una correlación negativa de -0,166, lo cual indica que a mayor percepción de justicia interaccional, menores son los comportamientos de deportivismo. (Ver tabla 9)

Como conclusión observamos que la justicia interaccional es la que guarda mayor relación con los OCB, ya que influencia 4 de los 5 tipos mientras que la distributiva y la procesal se correlacionan solo con 3 tipos.

El deportivismo se ve influenciado únicamente por la justicia interaccional, la virtud cívica se ve influenciada tanto por la justicia interaccional como por la procesal, la conformidad se ve influenciada solo por la justicia distributiva. El altruismo y la cortesía se ven influenciados las 3 dimensiones de justicia. El altruismo tuvo una mayor correlación en las 3 dimensiones de justicia comparado con los otros tipos de OCB.

TABLA 9 DIMENSION		CORRELACIONES					
		ALTRUISMO	CORTESIA	DEPORTIVISMO	CONFORMIDAD	VIRTUD CIVICA	
JUSTICIA DISTRIBUTIVA	Pearson Correlation	1.00	**0.333	**0.212	**-.131	**0.188	0.100
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.003	0.064	0.008	0.157
JUSTICIA PROCESAL	Pearson Correlation	1.00	**0.256	*0.138	-0.110	0.099	**0.228
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.050	0.121	0.162	0.001
JUSTICIA INTERACCIONAL	Pearson Correlation	1.00	**0.252	*0.172	*-0.166	0.124	**0.250
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.015	0.019	0.080	0.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.6 Correlación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral

La correlación entre justicia organizacional y satisfacción, permite validar la siguiente hipótesis.

Hipótesis Nula 2: Las percepciones de justicia organizacional no se correlacionan con la satisfacción en los empleados.

Hipótesis alterna 2: Las percepciones de justicia organizacional se correlacionan con la satisfacción en los empleados.

Los resultados de la correlación de Pearson demuestran que hay una correlación positiva entre las percepciones de justicia en sus tres dimensiones: distributiva, procesal e interaccional y la satisfacción de los empleados con valores de 0,685, 0,498 y 0,474 respectivamente (Ver tabla 10)

TABLA 10		CORRELACIÓN
DIMENSIÓN		SATISFACCIÓN
JUSTICIA DISTRIBUTIVA	Pearson Correlation	**0.685
	Sig. (2-tailed)	0.000
JUSTICIA PROCESAL	Pearson Correlation	**0.498
	Sig. (2-tailed)	0.000
JUSTICIA INTERACCIONAL	Pearson Correlation	**0.474
	Sig. (2-tailed)	0.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.7 Correlación entre Satisfacción Laboral y Comportamientos Ciudadanos

La correlación entre satisfacción y OCB, permite validar la siguiente hipótesis.

Hipótesis Nula 3: La satisfacción no se correlaciona con la manifestación de comportamientos ciudadanos.

Hipótesis alterna 3: La satisfacción se correlaciona con la manifestación de comportamientos ciudadanos.

Para comprobar esta hipótesis, se realizó el análisis de correlación de Pearson, para cada pregunta de satisfacción. La satisfacción con el trabajo mostró una correlación positiva con altruismo (0,265), cortesía (0,224); y una correlación negativa con deportivismo (-0.174). La satisfacción con los compañeros no arrojó datos estadísticamente significativos de correlación con los OCB. La satisfacción con el jefe mostró una correlación positiva con altruismo (0,284), cortesía (0,169); y una correlación negativa con deportivismo (-0.146). La satisfacción con las oportunidades de ascenso mostró una correlación positiva con altruismo (0,167), con conformidad (0,138); y una correlación negativa con virtud cívica (-0,158). La satisfacción con el salario mostró una correlación positiva, únicamente, con altruismo (0.243). (Ver tabla 11)

TABLA 11 PREGUNTAS SATISFACCIÓN		CORRELACIONES				
		ALTRUISMO	CORTE SIA	DEPORTIVISMO	CONFORMIDAD	VIRTUD CIVICA
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	Pearson Correlation	**0.265	**0.224	*-0.174	0.114	0.130
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.013	0.107	0.067
SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	Pearson Correlation	0.005	0.047	-0.049	-0.001	-0.029
	Sig. (2-tailed)	0.939	0.512	0.494	0.984	0.680
SATISFACCIÓN CON EL JEFE	Pearson Correlation	**0.284	*0.169	*-0.146	0.123	0.130
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.017	0.039	0.084	0.067
SATISFACCIÓN CON OPORTUNIDADES DE ASCENSO	Pearson Correlation	*0.167	0.075	-0.124	0.138	*-0.158
	Sig. (2-tailed)	0.018	0.290	0.080	0.050	0.025
SATISFACCIÓN CON EL SALARIO	Pearson Correlation	**0.243	0.049	-0.119	0.065	-0.075
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.491	0.093	0.359	0.289

******Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*****Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

De manera general el promedio de las preguntas de satisfacción mostraron una correlación positiva con altruismo, cortesía, y conformidad de 0,293, 0,156 y 0,138, respectivamente. Con respecto al deportivismo se encontró una correlación negativa de -0,183. (Ver tabla 12)

TABLA 12		CORRELACIONES				
		ALTRUISMO	CORTE SIA	DEPORTIVISMO	CONFORMIDAD	VIRTUD CIVICA
SATISFACCIÓN	Pearson Correlation	**0.293	**0.156	** -0,183	*0,138	-0.031
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.027	0.009	0.050	0.667
	N	200	200	200	200	200

******Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*****Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Todos los resultados que validan las tres primeras hipótesis, se encuentran consolidados en la tabla 13.

TABLA 13		Medias, Desviaciones Estándar y Correlaciones											
VARIABLES	Media	Des St.	Rango	1	2	3	4	5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1 Justicia Distributiva	5.31	1.27	1-7	(0.77)									
2 Justicia Procesal	5.42	1.35	1-7	**0.588	(0.88)								
3 Justicia Interaccional	5.84	1.11	1-7	**0.500	**0.699	(0.95)							
4 Satisfacción	5.37	1.28	1-7	**0.685	**0.498	**0.474	(0.70)						
5 Comportamientos Ciudadanos	5.94	0.70	1-7	**0.313	**0.273	**0.301	**0.244	(0.77)					
5.1 Altruismo	5.46	1.47	1-7	**0.333	**0.256	**0.252	**0.293	**0.808	(0.92)				
5.2 Cortesía	6.16	1.02	1-7	**0.212	*0.138	*0.172	*0.156	**0.757	*0.490	(0.71)			
5.3 Depotivismo	2.14	1.16	1-7	-0.131	-0.110	*-0.166	**0.183	**0.652	**0.428	**0.507	(0.78)		
5.4 Conformidad	6.25	1.08	1-7	**0.188	0.199	0.124	*0.138	**0.614	*0.327	**0.442	**0.287	(0.61)	
5.5 Virtud Cívica	5.80	1.45	1-7	0.10	**0.228	**0.250	-0.031	**0.598	**0.307	**0.265	**0.272	**0.257	(0.79)

Datos en parentesis en la diagonal corresponden al alfa

* p < .05

** p < .01

7. DISCUSIÓN

7.1 Conclusiones

El propósito de esta investigación fue evaluar la relación entre las percepciones de justicia y los comportamientos ciudadanos, para lo cual se plantearon 4 hipótesis cuyos resultados permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

La primera hipótesis examinó la relación existente entre las percepciones de justicia y la manifestación de comportamientos ciudadanos. Se encontraron relaciones en cada dimensión de justicia con algunos tipos de OCB. Estos hallazgos están soportados por los estudios de Organ (1990), quien afirma que los OCB se manifiestan según el grado en el cual los empleados creen que son tratados justamente por la organización.

En general los empleados que perciben las decisiones de asignación de recursos y las recompensas que reciben como justas (justicia distributiva), tienden a ayudar a otros con sus cargas de trabajo, a orientarlos cuando son nuevos, y a que sean productivos (altruismo); también estos individuos respetan más los derechos y privilegios de los demás, tratan de evitar problemas a otros y consultan con otras personas cuando puedan verse afectadas por sus acciones o decisiones (cortesía). A su vez, se encontró que estos empleados tienden a llegar a su trabajo a tiempo, su nivel de asistencia está por encima del promedio y avisan con tiempo cuando van a faltar (conformidad).

Por otra parte, en general los empleados que perciben que el proceso mediante el cual son tomadas las decisiones de asignación o de alguna recompensa, es justo (justicia procesal), tienden a estar más informados acerca de las novedades en la organización y a participar y asistir en reuniones formales. (virtud cívica); también están atentos de ayudar a otros con sus cargas de trabajo, a orientarlos cuando son nuevos, y a que sean productivos (altruismo); adicionalmente, estos individuos respetan más los derechos y privilegios de los demás, tratan de evitar problemas a otros y consultan con otras personas (cortesía).

En cuanto a la calidad del trato que la gente recibe cuando se aplican los procedimientos organizacionales incluyendo factores como respeto, amabilidad, consideración con las

necesidades del empleado entre otras (justicia interaccional), se encontró que aquellos empleados que se sienten tratados justamente en estos aspectos, tienden a estar atentos de ayudar a otros con sus cargas de trabajo, a orientarlos cuando son nuevos, y a que sean productivos (altruismo); a su vez, estos individuos respetan más los derechos y privilegios de los demás, tratan de evitar problemas a otros y consultan con otras personas cuando puedan verse afectadas por sus acciones o decisiones (cortesía); y también estar más informados acerca de las novedades en la organización y a participar y asistir en reuniones formales. (virtud cívica). Finalmente los empleados que se sienten tratados justamente en los aspectos mencionados manifiestan menos comportamientos como quejarse mucho acerca de asuntos triviales, considerar malo lo que la organización está haciendo y expresar resentimiento con cualquier cambio de la organización, (deportivismo).

En conclusión, los comportamientos ciudadanos que son influenciados por las percepciones de justicia fueron el altruismo, la conformidad, la cortesía, la virtud cívica y el deportivismo. El deportivismo se correlacionó únicamente con la justicia interaccional. Y esta última fue la dimensión de justicia que se correlacionó en mayor medida con los tipos de OCB. Este último resultado había sido encontrado previamente Organ, (1990) quien encontró que la justicia interaccional fue la dimensión de justicia que se relacionó en mayor grado con los OCB. Adicionalmente la correlación entre la justicia distributiva y el altruismo fue mayor que para el caso de la conformidad; este resultado había sido encontrado por (Lih Farh et al, 1990).

Para la segunda hipótesis, que pretendía probar la relación entre justicia organizacional y satisfacción los resultados encontrados ponen de manifiesto la elevada correlación entre las 3 dimensiones de justicia y la satisfacción. Estos resultados se evidenciaron en estudios anteriores por algunos autores que sugieren que la satisfacción es fuertemente influenciada por la justicia. (Adams, 1965; Locker, 1976; Folger, 1986; Scarpello, 1988;).

En cuanto a la relación entre satisfacción laboral y la manifestación de OCB, hipótesis 3, los resultados permiten concluir que comportamientos de conformidad están más presentes cuando el empleado se siente satisfecho con respecto a las oportunidades de ascenso. Comportamientos de cortesía están más presentes cuando el empleado se siente satisfecho con el trabajo en general

y con el jefe. Comportamientos de deportivismo son menos frecuentes cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo en general y con el jefe. Comportamientos de virtud cívica están más presentes cuando el empleado se siente satisfecho con respecto a sus oportunidades de ascenso. Por último comportamientos de altruismo, están más presentes cuando el empleado se siente satisfecho su trabajo en general, con su jefe, con las oportunidades de ascenso y con el salario.

Estos resultados son similares a los encontrados, Greenberg (2005), quien afirma que los trabajadores que se sienten satisfechos en sus trabajos, están mas dispuestos a ayudar a su organizaciones y a sus compañeros quienes han contribuido para generar sus sentimientos y actitudes positivas, evidenciando los comportamientos ciudadanos, de hecho las investigaciones han mostrado que hay una relación positiva entre el grado de satisfacción y el grado de contribuciones ciudadanas.

Pero no hay que olvidar el contexto colombiano, los resultados tan positivos a nivel de satisfacción también podrían tener un ingrediente propio de la realidad nacional. Según cifras del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), la tasa de ocupación registro un 52% en el periodo Noviembre 2005- Octubre 2006. La tasa de desempleo en el mismo periodo alcanzo un 11.9%. Esta realidad nos muestra que tener un empleo estable en Colombia y más aun en empresas grandes y reconocidas como las que fueron objeto de este estudio, ya es un motivo de satisfacción por si solo, por lo tanto los resultados pudieron verse afectados por este factor.

Por otra parte, según el último estudio realizado por la NEF (New Economics Foundation) en donde se mide el índice de felicidad (The Happy Planet Index), resulta sorprendente encontrar a Colombia ocupando el segundo lugar. Hay que aclarar que el índice no es un indicador del país más feliz. El indicador de felicidad se calcula con el siguiente coeficiente: $(\text{Grado de Satisfacción con la vida} \times \text{Esperanza de vida}) / \text{Huella Ecológica}$. El grado de satisfacción con la vida fue calculado aplicando la siguiente pregunta a los encuestados: “Si usted considera su vida en su totalidad, qué tan satisfecho diría que está con ella en este momento?. Responda en un grado de 0 a 10, donde 0 es nada satisfecho y 10 extremadamente satisfecho.” Según estas mediciones los colombianos en general se sienten satisfechos con su vida lo cual también pueden explicar en algo los resultados tan positivos en cuanto a la satisfacción laboral.

7.2 Limitaciones

Consideramos que una de las limitaciones de este estudio es que la muestra fue escogida por conveniencia, lo que impide extrapolar sus resultados a la población.

Para estudios posteriores se sugiere ampliar el número de encuestados con el fin de mejorar los resultados, especialmente en cuanto a la relación entre justicia organizacional y satisfacción, evidenciados en la literatura.

Además encontramos bastantes dificultades en la aprobación del estudio por parte de los directivos de las organizaciones, puesto que los temas que se indagan generan inquietud y pueden despertar falsas expectativas en los empleados.

De igual forma que no se puede comprobar la honestidad de las respuestas por parte de los empleados, ni la objetividad de la evaluación realizada por los supervisores.

Finamente se ha evidenciado que los empleados que manifiestan comportamientos ciudadanos, tienden a ser más aptos para ser tratados justamente por parte de sus supervisores, al ser asignados a mejores trabajos; por lo anterior es difícil establecer el orden del proceso, puesto que este es circular y de constante retroalimentación.

7.3 Recomendaciones

Considerando que (Adams 1965; Greenberg, 1988 a, 1989) citados en Moorman, 1991, han demostrado que el desempeño de los empleados en el trabajo puede incrementarse o disminuirse según las percepciones justicia procesal y distributiva. Los resultados del presente estudio nos llevan a recomendar la especial importancia que las organizaciones deben prestar al tema de la justicia, en esta muestra en términos generales los empleados tienen una buena percepción de justicia interaccional seguida por la procesal y la distributiva. En particular con la justicia procesal recomendamos mejorar la percepción que tienen los empleados acerca de la posibilidad de apelar las decisiones tomadas por su jefe; en cuanto a la justicia distributiva se debe mejorar la percepción de los empleados con respecto al salario y las recompensas recibidas.

Por otro lado, está demostrado que las principales consecuencias de la insatisfacción laboral en los empleados son la rotación voluntaria y el ausentismo, los cuales generan altos costos para la organización. En las organizaciones estudiadas, la satisfacción laboral en aspectos tales como el trabajo, los compañeros y el jefe estuvieron por encima del 90%; sin embargo recomendamos mejorar las oportunidades de ascenso y el salario de los empleados, puesto que en estos dos aspectos la satisfacción presentó valores inferiores.

Los comportamientos ciudadanos que incluyen altruismo, cortesía, deportivismo, conformidad y virtud cívica son considerados como componentes importantes del desempeño laboral y promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1998 a) citado en Moorman, 1991. Nuestra recomendación en este importante tema se enfoca principalmente en los comportamientos de altruismo y deportivismo, más específicamente los que se refieren a que los empleados ayuden a los compañeros que tienen cargas de trabajo pesadas y a que los empleados disminuyan las quejas acerca de asuntos triviales; puesto que los resultados, en estos aspectos, no fueron tan positivos comparados con los demás tipos de OCB que presentaron niveles por encima del 85% (cortesía, conformidad y virtud cívica).

Los resultados arrojados por el estudio permitieron validar la relación entre la percepción de justicia con los OCB, por esta razón consideramos de vital importancia que las organizaciones mantengan un sistema de recompensas justo, que todos los procedimientos para la toma de decisiones tengan en cuenta la participación de los empleados involucrados y que este proceso se de bajo un ambiente de respeto, amabilidad, y consideración por los colaboradores.

Finalmente, consideramos que como la mayoría de estudios relacionados con los temas de justicia y comportamientos ciudadanos se han dado en Estados Unidos, sería muy interesante añadir otros ingredientes, como por ejemplo, el género y factores propios de la cultura colombiana, en el análisis de los estudios locales. Adicionalmente, encontramos de gran interés analizar la influencia de la personalidad de los empleados en la manifestación de OCB, para poder realizar una correlación con la justicia y la satisfacción sin sesgo alguno; evaluar la influencia del tiempo de permanencia en la satisfacción de los empleados; considerar la posibilidad de una mediación de las variable, satisfacción entre las percepciones de justicia y la

manifestación de OCB, debido a que se ha visto que si se controlan las percepciones de justicia, la satisfacción ya no afecta los OCB, siendo la satisfacción una variables mediadora de la relación entre justicia organizacional y OCB. Además, analizar si el entrenamiento de los supervisores en justicia organizacional mejora sustancialmente las percepciones de justicia y por consiguiente la manifestación de OCB; establecer la influencia de la confianza en el supervisor como variable mediadora entre la relación de justicia y la manifestación de OCB; estudiar la influencia del género en la percepción de justicia organizacional; y analizar más profundamente la correlación entre las diferentes dimensiones de justicia, y la influencia de esta correlación en la manifestación de OCB.

8. REFERENCIAS

Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561 – 583.

Brief, Arthur P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*, Foundations for Organizational Science. London: Sage Publications.

Cobb, A. T., & Frey, F. M. 1996. The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26: 1401 – 1426.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 317 – 372. New York: John Wiley & Sons.

Folger, R (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management..* California, United States: Sage Publications.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management .* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions” *Academy of Management Journal*, 32(1): 15 – 130

Frazier, P., Barron, K., & Tix, A. (2004). “Testing moderator and mediator effects in counseling psychology”, *Journal of counseling Psychology*, 51(1): 115 -134.

Ghiselli, E. E., Campbell, J. P., & Zedeck, S. (1981). “Measurement theory for the behavioral science. San Francisco: Josey Bass.

Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations (Fourth edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow”. *Journal of Management*, (Vol 16 No 2): 499 - 492

Kanfer, R. (1990) “ Motivation theory and industrial and organizational psychology”. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. 2nd edition, vol 1, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA. 75 – 170

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131 – 146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1996). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance". *Journal of applied psychology*, 76(5): 698 – 707.

Konovsky, M. A., & Pugh, D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*, 37: 656 – 669.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. 1996. "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 17: 252 – 266.

Konovsky, M. A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of Management*, 26(3): 489 – 511.

Konovsky, M. A., Villanueva, C., & O'leary, B. (2001) "Further developments of a social exchange model of organizational citizenship behavior". Paper presented at the 2001 meetings of the Latin American Research Consortium, Monterrey, Mexico.

Lih Farh, Podsakoff & Organ. (1990). "Accounting for Organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction" *Journal of management*, 16(4): 705 – 721.

Lind, E., & Earley, P. (1992), "Procedural Justice and Culture" *International Journal of psychology*, 27(2): 227 – 242.

Mantilla Arango, A (2006). *La relación entre la percepción de justicia en la organización y el estrés: estudio con una muestra de trabajadores en Bogotá*. Tesis de Magister en Administración. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845 – 855.

Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior" *Academy of Management Journal*, 36(3): 527 – 556.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D.W. (1990b). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw and L.L Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43 – 72). Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications, Inc.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, 26: 513-563.

Salgado, E. (2002). *Mujeres y hombres frente a la justicia en la organización*. Bogota: Proeditor Ltda.

Shapiro, D.L., Buttner, E.H., & Barry, B. 1994. Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58: 346 – 368.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). “Retaliation in the work-place: The roles of distributive, procedural, and interactional justice”. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434 – 443.

Skarlicki, D. P., & Latam, G. (1997) “Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication” *Personnal Psychology*, 50: 617 – 633.

Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). “Organizational Citizenship behavior: It’s Nature and antecedents”. *Journal of Applied Psychology*, 68, No 4, 653 – 663.

Wright, T., & Cropanzano, R. (1998). “Emotional Exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover” *Journal of Applied Psychology*, 83(3): 486 – 493.

9. ANEXOS

Anexo 1

COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES

CUESTIONARIO PARA JEFES

Los ítems que usted encontrará, representan el grado con el que un (a) empleado (a) va más allá de lo esperado para trabajar de manera eficiente y efectiva en una organización. Piense en el empleado (a) cuyo nombre aparece en el sobre y clasifíquelo (a) de acuerdo a que tan a menudo y en promedio, exhibe alguno de los comportamientos enumerados abajo. Por favor use la siguiente escala para hacer su clasificación marcando con una X el número apropiado de acuerdo con su elección.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi Nunca	Menos de la Mitad del tiempo	Más o Menos la mitad del tiempo	Más de la mitad del tiempo	Casi siempre	Siempre

1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Ayuda a otros que tienen cargas de trabajo pesadas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Ayuda a ser productivos a otros trabajadores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Ayuda a orientar a los nuevos trabajadores aún cuando no es obligatorio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Respeta los derechos y privilegios de los demás
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Trata de evitar generarle problemas a los demás
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Consulta conmigo o con otras personas que pueden ser afectadas por sus acciones o decisiones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Se queja mucho acerca de asuntos triviales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Le parece malo lo que la organización está haciendo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Expresa resentimiento con cualquier cambio introducido por la administración
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Llega a su trabajo a tiempo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Su asistencia al trabajo es por encima del promedio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Avisa con tiempo cuando no puede venir al trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Se mantiene informado acerca de las novedades en la organización.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Asiste y participa en reuniones formales de la organización.

FORMULARIO _____

SATISFACCIÓN

Piense en su trabajo en general.

Abajo encontrara 5 preguntas. Responda teniendo en cuenta su grado de satisfacción con los aspectos de su trabajo, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muy	Bastante	Ligeramente	Ni satisfecho	Ligeramente	Bastante	Muy
Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho

1	2	3	4	5	6	7

1. En términos generales, que tan satisfecho(a) esta usted con el trabajo que desempeña o con su empleo?

--	--	--	--	--	--	--

2. En términos generales, que tan satisfecho(a) esta usted con sus compañeros de trabajo?

--	--	--	--	--	--	--

3. En términos generales, que tan satisfecho(a) esta usted con su jefe inmediato(a)?

--	--	--	--	--	--	--

4. En términos generales, que tan satisfecho(a) esta usted con las oportunidades de ascenso?

--	--	--	--	--	--	--

5. En terminos generales, que tan satisfecho(a) esta usted con su salario?

JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Piense en su trabajo en general.
 Abajo encontrara 20 preguntas, responda teniendo en cuenta su opinion,
 de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muy en Desacuerdo	Bastante Desacuerdo	Ligeramente Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Ligeramente De acuerdo	Bastante De acuerdo	Muy De acuerdo

1	2	3	4	5	6	7

1. Mi horario de trabajo es justo
2. Pienso que mi nivel de salario es justo
3. Considero que mi carga de trabajo es justa
4. En general las recompensas que recibo aquí son justas
5. Creo que las responsabilidades de mi trabajo son justas

6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial
7. Mi jefe se asegura de tener en cuenta todas las sugerencias de los empleados antes de tomar las decisiones.
8. Para tomar decisiones mi jefe reúne información precisa y completa
9. Mi jefe clarifica las decisiones y provee información adicional cuando los empleados lo requieren
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todos los empleados.
11. Los empleados estan facultados para apelar las decisiones del jefe

12. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración
13. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad
14. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales
15. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe hace acuerdos conmigo de una manera sincera
16. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como empleado
17. En relación a las decisiones tomadas con respecto a mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de esas decisiones conmigo
18. Mi jefe ofrece justificaciones adecuadas para las decisiones con respecto a mi trabajo
19. Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mi.
20. Mi jefe me explica muy claramente cualquier decisión acerca de mi trabajo

DATOS DEMOGRÁFICOS

Por favor marque con una X o complete los siguientes aspectos que lo describen a usted. La información se utilizará para analizar mejor los datos del estudio.

Género

Masculino	
Femenino	

Edad

Menor a 20 años	
Entre 20 y 30 años	
Entre 30 y 45 años	
Entre 45 y 60 años	
Mayor a 60 años	

Último grado obtenido

Bachiller	
Técnico	
Universitario	
Postgrado	

Estado Civil

Soltero	
Casado	
Separado	
Viudo	
Unión Libre	

Tiempo de permanencia en su trabajo actual

Meñes de un año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 6 años	
de 6 a 10 años	
Más de 10 años	

Tipo de empresa

Pública	
Privada	

Sector de actividad de la empresa

Farmacéutico		Industria	
Salud		Financiero	
Comunicaciones		Construcción	
Tecnología		Hotelero	
Educación		Servicios	
Comercio		Otro. Cuál?	

Ingresos (incluido salario, bonificaciones y Beneficios)

\$300.000 - \$ 1.000.000	
\$ 1.000.001 - 3.000.000	
\$ 3.000.001 - 6.000.000	
\$ 6.000.001 - 12.000.000	
12.000.001 - \$ 20.000.000	
Más de \$ 20.000.001	

Cuántos empleados tiene a su cargo?

Ninguno	
Entre 1 y 5	
Entre 6 y 10	
Entre 10 y 30	
Entre 30 y 50	
Más de 50	

Anexo 2

Anexo 2		Confirmatory Factor Analysis				
Comportamientos Ciudadanos Organizacionales		Unstandardized Factor Loadings with Standard Errors and Test Statistics				
		Altruismo	Cortesía	Deportivismo	Conformidad	Virtud Cívica
Ayuda a otros que tienen cargas de trabajo pesadas	1,000					
Ayuda a ser productivos a otros trabajadores	0,982 (0,05) 19,549					
Ayuda a orientar a los nuevos trabajadores aún cuando no es obligatorio	0,909 (0,053) 17,123					
Respetar los derechos y privilegios de los demás			1,000			
Trata de evitar generarle problemas a los demás			1,077 (0,167) 6,467			
Consulta conmigo o con otras personas que pueden ser afectadas por sus acciones o decisiones			0,936 (0,156) 5,988			
Se queja mucho acerca de asuntos triviales				1,000		
Le parece malo lo que la organización está haciendo				0,866 (0,102) 8,497		
Expresa resentimiento con cualquier cambio introducido por la administración				0,853 (0,100) 8,517		
Llega a su trabajo a tiempo					1,000	
Su asistencia al trabajo es por encima del promedio					0,793 (0,189) 4,203	
Avisa con tiempo cuando no puede venir al trabajo					0,786 (0,192) 4,101	
Se mantiene informado acerca de las novedades en la organización.						1,000
Asiste y participa en reuniones formales de la organización.						0,728 (0,058) 12,516
Standard Errors in parentheses						

Anexo 2		Confirmatory Factor Analysis (cont.)				
Standardized Solution	Factor Loadings					
	Altruismo	Cortesía	Deportivismo	Conformidad	Virtud Cívica	
Ayuda a otros que tienen cargas de trabajo pesadas	0,891					
Ayuda a ser productivos a otros trabajadores	0,942					
Ayuda a orientar a los nuevos trabajadores aún cuando no es obligatorio	0,863					
Respeto los derechos y privilegios de los demás		0,845				
Trata de evitar generarle problemas a los demás		0,703				
Consulta conmigo o con otras personas que pueden ser afectadas por sus acciones o decisiones		0,547				
Se queja mucho acerca de asuntos triviales			0,701			
Le parece malo lo que la organización está haciendo			0,825			
Expresa resentimiento con cualquier cambio introducido por la administración			0,739			
Llega a su trabajo a tiempo				0,655		
Su asistencia al trabajo es por encima del promedio				0,487		
Avisa con tiempo cuando no puede venir al trabajo				0,635		
Se mantiene informado acerca de las novedades en la organización.					1,000	
Asiste y participa en reuniones formales de la organización.					0,664	
Standard Errors in parentheses						

Anexo 2		Confirmatory Factor Analysis (cont.)	
Goodness of fit statistics			
Minimum Fit function Chi-Square = 364.814 df = 77 (P = 0.000)			
Comparative Fit Index (CFI) = 0.771			
Lisrel GFI Fit Index = 0.774			
Root Mean-Square Residual (RMSEA) = 0.137			

Anexo 2 Justicia Organizacional	Confirmatory Factor Analysis		
	Unstandardized Factor Loadings with Standard Errors and Test Statistics		
	Justicia Distributiva	Justicia Procesal	Justicia Interaccional
Mi horario de trabajo es justo	1,000		
Pienso que mi nivel de salario es justo	1,49 (0,271) 5,498		
Considero que mi carga de trabajo es justa	1,503 (0,235) 6,402		
En general las recompensas que recibo aquí son justas	1,651 (0,275) 6,006		
Creo que las responsabilidades de mi trabajo son justas	1,34 (0,212) 6,329		
Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial		1,000	
Mi jefe se asegura de tener en cuenta todas las sugerencias de los empleados antes de tomar las decisiones.		1,391 (0,159) 8,738	
Para tomar decisiones mi jefe reúne información precisa y completa		1,279 (0,147) 8,683	
Mi jefe clarifica las decisiones y provee información adicional cuando los empleados lo requieren		1,162 (0,136) 8,554	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración			1,184 (0,151) 7,842
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad			1,044 (0,146) 7,156
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales			1,000
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe hace acuerdos conmigo de una manera sincera			1,003 (0,065) 15,331
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como empleado			1,128 (0,075) 14,977
En relación a las decisiones tomadas con respecto a mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de esas decisiones conmigo			1,062 (0,068) 15,576
Mi jefe ofrece justificaciones adecuadas para las decisiones con respecto a mi trabajo			1,125 (0,067) 16,893
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.			1,066 (0,083) 12,763
Mi jefe me explica muy claramente cualquier decisión acerca de mi trabajo			1,093 (0,070) 15,582
			1,147 (0,076) 15,142
			1,177 (0,079) 14,994

Standard Errors in parentheses

Anexo 2		Confirmatory Factor Analysis (cont.)		
Standardized Solution	Factor Loadings			
	Justicia Distributiva	Justicia Procesal	Justicia Interaccional	
Mi horario de trabajo es justo	0,514			
Pienso que mi nivel de salario es justo	0,555			
Considero que mi carga de trabajo es justa	0,759			
En general las recompensas que recibo aquí son justas	0,650			
Creo que las responsabilidades de mi trabajo son justas	0,732			
Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial		0,569		
Mi jefe se asegura de tener en cuenta todas las sugerencias de los empleados antes de tomar las decisiones.		0,887		
Para tomar decisiones mi jefe reúne información precisa y completa		0,875		
Mi jefe clarifica las decisiones y provee información adicional cuando los empleados lo requieren		0,85		
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración		0,732		
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad		0,637		
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración			0,842	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad			0,848	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales			0,836	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe hace acuerdos conmigo de una manera sincera			0,856	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como empleado			0,896	
En relación a las decisiones tomadas con respecto a mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de esas decisiones conmigo			0,756	
Mi jefe ofrece justificaciones adecuadas para las decisiones con respecto a mi trabajo			0,856	
Cuando se toman decisiones con respecto a mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.			0,842	
Mi jefe me explica muy claramente cualquier decisión acerca de mi trabajo			0,837	
Standard Errors in parentheses				

Anexo 2		Confirmatory Factor Analysis (cont.)		
Goodness of fit statistics				
Minimum Fit function Chi-Square = 857.693 df = 170 (P = 0.000)				
Comparative Fit Index (CFI) = 0.785				
Lisrel GFI Fit Index = 0.711				
Root Mean-Square Residual (RMSEA) = 0.143				