

Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones

Organizational Justice: Understanding Equity in Organizations

Antonio Mladinic y Pablo Isla
Pontificia Universidad Católica de Chile

El objetivo central del presente artículo es entregar una reseña del concepto de justicia organizacional y su desarrollo histórico, sus avances y su impacto sobre la organización.

El concepto de justicia Organizacional distingue cuatro tipos centrales de justicia: 1) Justicia Distributiva 2) Justicia del Procedimiento 3) Justicia Interpersonal 4) Justicia Informacional. Cada uno de estos tipos de Justicia tiene un impacto específico sobre los resultados organizacionales. En particular se analizará el impacto de justicia sobre el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, las desvinculaciones laborales, el robo por parte de los trabajadores y la conducta ciudadana organizacional.

This article reviews the implications of justice in the organizational environment. The concept of Organizational Justice is analyzed regarding its historic development and its main theoretical characteristics. Furthermore, the concept of Organizational Justice is related to some key factors on organizational dynamics. Organizational Justice is analyzed in relation to four kinds of justice: 1) Distributive Justice; 2) Procedural Justice; 3) Interpersonal Justice; and 4) Informational Justice. Each one of these different kinds of conceptualizations translates into specific organizational outcomes. This article reviews some prior research aimed at better comprehend the relationships between Organizational Justice and commitment, job satisfaction, lay-off, theft and organizational citizenship behavior.

La importancia del concepto de justicia y equidad en las organizaciones ha sido reconocida por profesionales de muy diversas disciplinas. La psicología organizacional en particular ha validado la idea que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales al observar como ella impacta sobre diferentes aspectos de una organización.

A pesar de este implícito reconocimiento de la importancia de la equidad en el desarrollo de una organización, y aun cuando existen algunos estudios anteriores, no es sino en los últimos 20 años cuando surgen teorías que tratan de aplicar conceptos de justicia para entender a las organizaciones. Es así que se puede observar como el interés creciente de los investigadores en el área organizacional y la administración de recursos humanos se ha traducido en un gran número de publicaciones. Este creciente interés no es sorprendente si se considera que las preguntas sobre justicia surgen siempre que se destinan recursos. El

solo hecho que las personas trabajen por un salario sugiere que las organizaciones son instancias donde el concepto de justicia es relevante. Esta visión se ve respaldada por el cúmulo de evidencias que indicarían que las percepciones de equidad estarían ligadas con una serie de acciones organizacionales. La importancia de estudiar justicia organizacional radicaría en el impacto que estas reacciones tienen sobre los individuos y los resultados organizacionales. Justicia organizacional ha sido usada para predecir una amplia gama de conductas y actitudes que inciden en el éxito de las organizaciones (por ejemplo, rotación de personal, satisfacción laboral, desempeño, robo interno).

Antes de continuar con el análisis del concepto de justicia organizacional es importante consignar que el tratamiento del concepto es de carácter completamente descriptivo. Esta se centra en las percepciones de los individuos sobre qué constituye justicia y su reacción frente a situaciones injustas. Esto la distingue de otras áreas como los trabajos en filosofía moral que son fundamentalmente prescriptivos (Greenberg, Bies & Eskew, 1991). Es por ello que cuando nos referimos al término justicia nos estaremos refiriendo a las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados o de

Antonio Mladinic y Pablo Isla, Escuela de Psicología.

La correspondencia relativa a este artículo deberá ser dirigida a los autores a Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Vicuña Mackenna 4860, Santiago de Chile. Fono 6864875. Fax: 6864844. E-mail: amladini@puc.cl; pnisla@puc.cl

los procesos. Justicia por tanto es entendida como algo subjetivo – es lo que percibe el individuo.

Orígenes de la Justicia Organizacional

A pesar que, tal como se planteó al comienzo, el concepto de justicia es de larga data, los primeros estudios que se considera dieron inicio al estudio en las organizaciones, se encuentran en los trabajos de Adams en la década de los 60 (por ejemplo, véase Adams, 1963) en relación con el impacto de percepciones de equidad sobre los miembros de una organización. Adams, apoyándose en los principios de comparación social, formuló lo que llamó la Teoría de la Equidad. Esta teoría plantea que las personas establecen una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo (por ejemplo, el salario, los beneficios) y su percepción de sus aportes a este trabajo (por ejemplo, educación, experiencia) y el resultado de dicha ecuación lo comparan con las ecuaciones de los demás (por ejemplo, compañeros de trabajo). Si los resultados de las ecuaciones son iguales, Adams postula que los sujetos se sentirán satisfechos. Por el contrario, si el resultado del individuo es diferente al de los otros, esa situación representaría “inequidad”. Si esta inequidad es a favor del individuo, se generaría un sentimiento de culpa mientras que si es menor se sentiría enojado. La teoría plantea por tanto que estas inequidades generan tensión y que el individuo se esforzaría por eliminar este estado por medio de incrementar el esfuerzo (si se siente sobre-recompensado) o en un menor esfuerzo (si se siente sub-recompensado).

Esta teoría ha sido sometida desde sus inicios a un gran número de verificaciones empíricas, y aún cuando alguna de ellas han manifestado críticas a aspectos tales como la calificación de qué es percibido como inequitativo y cómo el individuo percibe sus reales aportes y retribuciones, la mayoría de estas investigaciones tienden a entregar evidencias que confirman las hipótesis centrales de la teoría de la equidad (Greenberg, 1982).

Sin embargo la teoría de Adams tiende a ser reactiva centrándose fundamentalmente en reacciones a inequidades frente a las retribuciones (especialmente monetarias). Una aproximación diferente entrega Leventhal (1976) que en su modelo de Justicia del Veredicto plantea una visión más proactiva. Leventhal y sus asociados estudiaron las condiciones bajo las cuales las personas emplean

varias normas de justicia mas allá de la equidad planteada por Adams. Por ejemplo, ellos encontraron que el otorgamiento igualitario de refuerzos es un factor que promueve y mantiene la armonía social mientras que sistemas equitativos (los que entregan beneficios condicionados al logro) tienden a maximizar el desempeño.

Desarrollo Actual de Justicia Organizacional

Estos primeros planteamientos sin embargo, fueron derivados para estudiar justicia en interacciones sociales en general y no con particular énfasis en las organizaciones. Es por ello, que muchas de estas teorías presentan varias limitaciones al momento de su aplicación a la organización (Greenberg, 1987). Estos planteamientos igualmente restringían el concepto de justicia a la distribución justa de los resultados, conceptualización denominada generalmente como Justicia Distributiva.

Es por ello que las teorías de justicia organizacional han evolucionado en la actualidad hacia un planteamiento que pretende además cuantificar el éxito de la distribución de premios, castigos y recursos por los grupos, organizaciones y sociedades hacia sus miembros. Dentro de este marco teórico, el éxito se define como la magnitud en que los miembros de un grupo perciben que la distribución de los premios y los procesos por los cuales se distribuyen son justos. Es en este contexto que Greenberg (1987) acuñó el termino Justicia Organizacional para referirse a las teorías de justicia social e interpersonal que pueden ser aplicadas a la comprensión de la justicia al interior de las organizaciones (Gilliland, 1994).

En la actualidad la teoría de justicia organizacional ha ido evolucionando hacia la definición de un constructo que pueda ayudar a entender en toda su dimensión el impacto sobre las organizaciones. En esta búsqueda se ha podido determinar que no se puede hablar de una sola forma de justicia, por el contrario existirían varias de ellas, cada una de las cuales tiene un impacto diferente en los procesos organizacionales. A continuación se presentan estos tipos básicos de justicia.

Justicia Distributiva

Las teorías de justicia distributiva, tal como se mencionó, se encuentran en los orígenes del

desarrollo de los estudios de justicia organizacional. Esta propone que los individuos evaluaran los resultados en relación a cierta regla de distribución. Una de estas reglas es la igualdad. Ella sugiere que todos los individuos deben tener igual oportunidad de obtener una recompensa dada. Una creencia en la regla de la igualdad llevaría a privilegiar el azar por sobre la elección basada en capacidades. Otra de las reglas frecuentemente usadas es la de necesidad, la cual sugiere que las recompensas deben ser distribuidas acorde con la necesidad individual. El que los individuos reciban lo que necesitan es lo que definiría lo justo. Pero sin lugar a dudas una de las reglas más comunes es la de equidad. La evaluación de la equidad implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene en comparación con lo que los otros aportan y obtienen. Se considera que las distribuciones no equitativas producen emociones negativas las cuales motivan a los individuos a cambiar su conducta o a distorsionar su percepción (Adams, 1963). Las actitudes también son afectadas por esta percepción de inequidad y por tanto la insatisfacción aumenta junto con la inequidad. Adams incluso plantea que la inequidad existiría no sólo en situaciones de una paga disminuida sino que igualmente cuando el individuo se sintiera sobrepagado. El uso y peso relativo de estas reglas, no sólo está dado por las prácticas y procedimientos de la organización sino que, igualmente, están fuertemente influenciadas por la culturas (Leung, 1997).

En resumen, la justicia distributiva se referiría a la relación con facetas específicas del trabajo (por ejemplo, la satisfacción con el salario) y por tanto se interesa por los resultados y por las actitudes y conductas relacionados con estos.

En la actualidad la justicia distributiva en las organizaciones se centra fundamentalmente en las percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos) que los individuos reciben, los procesos por medio del cual los individuos forman juicios de equidad y el impacto de éstos sobre variables organizacionales tales como la rotación y el ausentismo (Cowherd & Levine, 1992; Hanisch, Hulin & Seitz, 2001).

Justicia del Procedimiento

A mediados de los 70, varios investigadores plantearon la idea de que la justicia no podría sólo referirse a lo que se obtiene en el intercambio social

sino que igualmente a los medios por los cuales esto se logra (por ejemplo, Thibaut & Walker, 1975). Se considera, por tanto, la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones. Esta perspectiva de ver a la justicia desde los modos empleados para alcanzar un fin, es lo que se ha denominado justicia del procedimiento. Folger y Konovsky (1989), compararon varios sistemas legales y llegaron a la conclusión que los procedimientos considerados justos eran aquellos en que los individuos tenían voz en los procedimientos que los afectaban.

Leventhal (1976), por su parte, propone que los procesos justos requieren más que sólo voz. El autor plantea que un procedimiento es considerado justo en la medida que adhiere a seis criterios básicos: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo, y está basado en estándares éticos. Mayor justicia del procedimiento por tanto sería percibida en la medida que el individuo tiene posibilidades de influir sobre los resultados o existe un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética (Leventhal, 1980).

En resumen, la justicia del procedimiento estaría más relacionada con actitudes generales hacia la organización como un todo y a los que la representan (por ejemplo, compromiso con la organización o las jefaturas)

El interés por el estudio de la justicia del procedimiento se basa en que los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones. La justicia de procedimiento ha sido relacionada con satisfacción laboral (Alexander & Ruderman, 1987), compromiso organizacional (Konovsky, Folger & Cropanzano, 1987), evaluación de supervisores (Alexander & Ruderman, 1987), satisfacción con la paga (Folger & Konovsky, 1989), rotación (Dailey & Kirk, 1992) y con el éxito de programas de reingeniería (Beugre, 1998).

Justicia Interaccional

La justicia del procedimiento enfatiza principalmente los determinantes estructurales, aquellos que se refieren al contexto dentro del cual las interacciones ocurren, pero no necesariamente contempla los determinantes sociales - aquellos relacionados con el tratamiento de los individuos. Es por ello que se ha planteado la existencia de una nueva forma de ver la justicia; la justicia

interaccional¹ Este planteamiento centra su atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento. En otras palabras, se refiere al hecho que no sólo es significativo lo que se comunica al individuo al momento de la toma de decisiones sino que también el como se le dice. La justicia interaccional enfatiza por tanto lo justo de una relación interpersonal en el curso de un procedimiento organizacional (Bies & Moag, 1986). Investigaciones recientes no sólo han demostrado la pertinencia de esta forma de conceptualización de justicia, separada de la justicia de los procedimientos, sino que, además, ha permitido vislumbrar diferentes ámbitos de funcionamiento. La justicia de los procedimientos predeciría resultados a nivel de diseño organizacional mientras que la justicia interaccional lo haría a nivel de los supervisores (Malatesta & Byrne, 1997).

Recientemente, sin embargo, se ha empezado a distinguir 2 tipos específicos de justicia interaccional, las cuales serían lógicamente distintas y mostrarían efectos independientes. La primera de ellas se denomina Justicia Interpersonal y la segunda Justicia Informacional (Greenberg, 1993a). Justicia Interpersonal se refiere al grado en que las personas sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de las autoridades o por aquellos encargados de la ejecución de las órdenes. La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones, ya que se considera que la sensibilidad puede hacer sentirse mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable. Por su parte, la Justicia Informacional se centra en las explicaciones que se le entregan a los individuos relativos al porqué de la implementación de ciertos procedimientos o al porqué se distribuyeron los resultados en cierta forma. La justicia informacional actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso.

Medición de Justicia Organizacional

Dado lo nuevo de la incorporación del concepto de justicia organizacional, muchos investigadores han tratado su medición en forma bastante casual no generándose mediciones estandarizadas validas y confiables del concepto. Sin embargo, recientemente Colquit (2001) realizó un extenso estudio para investigar las dimensiones teóricas de justicia organizacional y para evaluar la validez de constructo de una medida de justicia. El autor seleccionó cuidadosamente ítemes obtenidos de investigaciones claves en Justicia Organizacional, las cuales emplearon muestras tanto de estudiantes universitarios como de trabajadores de diferentes tipos de empresas. Un análisis factorial confirmatorio respaldó una estructura de cuatro factores, distinguiendo las dimensiones de justicia del procedimiento, distributiva, interpersonal y interaccional. Esta solución se ajusta mejor que una de dos o tres factores que no distinguiera lo interpersonal e informacional. Esta medición por tanto, permite discriminar entre los cuatro factores de justicia.

Esta dimensionalidad de cuatro factores fue igualmente obtenida en una adaptación al español de esta escala. En esta adaptación, se tradujeron los ítemes y se modificaron algunas preguntas para ajustarla a la realidad local (Mladinic, 2002). Estos resultados obtenidos por medio de la versión en español de esta escala, podrían indicar que el constructo de Justicia Organizacional tendría valor en varias culturas, quedado por responder si el tipo de impacto, su magnitud y consecuencias siguen, igualmente, patrones similares.

Aplicaciones de los Principios de Justicia Organizacional

Entendemos entonces Justicia Organizacional como las percepciones de equidad en las organizaciones (Greenberg & Scott, 1996). El concepto a su vez distingue cuatro dimensiones las cuales tienen impacto en distintas variables organizacionales. La justicia de los procedimientos ha mostrado ser un buen predictor de conductas y actitudes en la organización tales como desempeño y compromiso organizacional. La justicia distributiva, por su parte, impacta la percepción de facetas específicas del trabajo tales como el salario. La justicia interpersonal se refiere a la percepción de los individuos relativa a la equidad en el trato, y ello impactaría directamente en aspectos tales como la satisfacción en el trabajo. La justicia

¹ Existe en la actualidad un debate en torno a si considerar la Justicia Interaccional como una forma separada de justicia o solamente como una faceta de la justicia del procedimiento. Autores tales como Bies (2001) respaldan la separación, mientras otros como Cropanzano y Greenberg (1997) la tratan como el aspecto social de la justicia del procedimiento.

informativa se relaciona con la percepción de lo adecuada que son las explicaciones dadas luego de un procedimiento, lo cual impactaría entre otros aspectos, el nivel de autoestima de los grupos de trabajo.

A continuación revisaremos algunos estudios que muestran el impacto de la justicia organizacional en aspectos relevantes de la organización.

Justicia Organizacional, Compromiso y Satisfacción Laboral

La forma en que los trabajadores perciben la justicia en sus organizaciones se manifiesta tanto en el plano de las actitudes como en el de las conductas laborales. En el terreno de las actitudes, el estudio de la satisfacción y el compromiso laboral cobra una gran relevancia por presentar una relación directa con el desempeño laboral y el desarrollo general de la organización.

La satisfacción laboral (Spector, 1997) se refiere al grado de satisfacción que presentan los trabajadores con su trabajo y las condiciones en que lo llevan a cabo. Por su parte, el compromiso organizacional (Meyer & Allen 1997) se refiere a la reacción global y sistémica que los trabajadores tienen hacia la organización en la que trabajan.

Las investigaciones presentan el tema del compromiso laboral en torno a tres grandes componentes (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990): el compromiso afectivo (un tipo de compromiso relacionado con una adhesión afectiva a la organización), el compromiso normativo (relacionado con la adhesión a normas externas a la organización) y el compromiso de continuidad (relacionado a la falta de mejores alternativas laborales).

La evidencia recogida en las investigaciones referidas a justicia en las organizaciones ha permitido establecer una relación positiva significativa con la satisfacción (McFarlin & Sweeney, 1992) y el compromiso laboral (Lowe & Vodanovich, 1995).

Con respecto a la satisfacción laboral, el análisis de la evidencia experimental (Mossholder, Bennett & Martin, 1998) sugiere que la Justicia Procedural sería el tipo de justicia que mejor predice la satisfacción laboral. Sin embargo, nueva evidencia también sugiere que la justicia referida al trato interpersonal sería un mejor predictor de satisfacción laboral que la justicia procedural (Roch & Zlatoper, 2001).

Con respecto al compromiso laboral, una revisión de la investigación acumulada (Roch & Zlatoper, 2001) sugiere que la justicia interpersonal

también sería un predictor sólido de compromiso afectivo y compromiso normativo. La justicia distributiva, por su parte, sería un sólido predictor de compromiso de continuidad.

Sin duda aún queda mucha investigación por realizar para poder relacionar en una forma más precisa las percepciones de justicia organizacional con satisfacción y compromiso laboral. Sin embargo, la evidencia empírica hasta hoy recogida permite concebir a la justicia organizacional como un factor que influye en forma decisiva sobre estas dos actitudes en el contexto de las organizaciones.

Justicia Organizacional y Despidos

Los despidos son una característica del panorama económico actual. Las reducciones de personal se han transformado en un tema recurrente para las organizaciones modernas. El avance de la tecnología, que ha permitido alcanzar niveles de producción muy elevados con un número cada vez más reducido de trabajadores, y la ocurrencia de ciclos recesivos en la economía nacional e internacional son dos de los factores frecuentemente asociados con la ocurrencia de despidos.

En este contexto, la forma en que las empresas manejan el tema de los despidos influye fuertemente en la percepción de justicia que tienen tanto los trabajadores despedidos (Jahoda, 1982), como los trabajadores no-despedidos en relación con la organización (Brockner, 1988). La forma en que un proceso de despidos sea manejado también deja sentir su impacto sobre la percepción que personas no directamente relacionadas (por ejemplo, clientes o potenciales trabajadores) tienen acerca de justicia en la empresa. Este factor influye sobre la evaluación general de estas personas sobre la organización (Skarlicki, Ellard, & Kelln, 1998).

Los estudios sobre justicia en las organizaciones sugieren que la forma en que ocurren los despidos se relaciona con la percepción de justicia procedural de la siguientes dos formas; por un lado, la posibilidad de que los trabajadores despedidos tengan voz en los procedimientos de despido influye positivamente en la percepción de justicia procedural, y, por otro lado, el hecho de que el anuncio de despido sea comunicado con una adecuada sensibilidad se relaciona positivamente con la percepción de justicia procedural (Thibaut & Walker, 1975).

De igual forma, los estudios muestran que la ocurrencia de despidos puede influir sobre la percepción de justicia distributiva (Thibaut & Walker,

1975). Lo anterior implica que un procedimiento de despido que incluya compensaciones percibidas como justas afectará la percepción de este tipo de justicia en forma menos negativa que un procedimiento que no contemple estas compensaciones (Thibaut & Walker, 1975).

La dinámica económica actual parece indicar que el tema de los despidos ha llegado para instalarse en el panorama organizacional, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, y como una forma de evitar que la ocurrencia de despidos empeore severamente las valoraciones que sobre la organización tengan las personas relacionadas directa o indirectamente a ella, los procedimientos de despidos deberán ser conducidos de manera de no perjudicar innecesariamente la percepción de justicia organizacional.

Justicia Organizacional y Conducta Cívica Organizacional

La conducta cívica organizacional es entendida como una conducta discrecional, no relacionada con el sistema formal de asignación de la paga o de los premios y que, en suma, contribuye a un mejor funcionamiento de la organización (Organ, 1988). Se trata de las conductas manifestadas por los trabajadores en pos de beneficiar a su organización y que no están explicitadas en los deberes de su cargo. Por tratarse de una conducta laboral espontánea e innovadora, positivamente relacionada con la efectividad laboral, la conducta cívica organizacional puede ser considerada como una parte importante del desempeño laboral (Katz & Kahn, 1966).

El estudio de la conducta cívica organizacional es un tema relativamente reciente en la investigación sobre conductas organizacionales. Dentro de las investigaciones disponibles, la evidencia empírica sugiere una clara relación entre este tipo de conducta y la percepción que sobre justicia organizacional tengan los trabajadores.

Los estudios de la relación entre justicia organizacional y el ejercicio de conductas cívicas organizacionales, muestran que la percepción de justicia interaccional sería un fuerte predictor de la ocurrencia de estas conductas, en el sentido de que a mayor percepción de este tipo de justicia, mayor es la frecuencia de manifestación de conductas cívicas en la organización (Moorman, 1991).

Una implicancia de lo anterior es que las organizaciones podrían influenciar positivamente la ocurrencia de conductas ciudadanas y esto permitiría

alcanzar mejores niveles de efectividad laboral. Como lo indica la evidencia empírica, el hecho de que la ocurrencia de este tipo de conductas esté fuertemente relacionada con la justicia percibida por los trabajadores en su relación con supervisores directos implica un desafío para las empresas en términos de, por ejemplo, la manera de entender un liderazgo y una comunicación efectivos.

Justicia Organizacional y Robo

El robo por parte de los trabajadores es una de las prácticas organizacionales más serias y destructivas. En economías desarrolladas este tipo de robo representa una de las formas más caras de robo sin violencia contra las empresas. Por ejemplo, para el caso de Estados Unidos, el robo por parte de los trabajadores ocupa el primer lugar entre estos tipos de robo sin violencia (Greenberg, 1990). Para el caso de Latinoamérica, en general, y de Chile en particular, el panorama no parece ser muy diferente.

Estudios sobre el tema han establecido una clara relación entre los niveles observados de este tipo de robo y la percepción que los trabajadores tienen acerca de la justicia en sus organizaciones. Un estudio de Hollinger & Clark, (1983) sugiere que los trabajadores, en la medida en que se perciben más explotados, tienden a verse mayormente envueltos en actos contra sus propias organizaciones.

En este contexto, este tipo de robo podría ser concebido como un mecanismo utilizado por los trabajadores para corregir las percepciones de inequidad o injusticia. En el marco de la teoría de la equidad de Adams (1963), el robo podría explicarse como un intento por elevar los resultados percibidos y también como una forma de compensar la percepción de recibir una recompensa poco equitativa.

En relación a la justicia procedural, algunos estudios (por ejemplo, Lind & Tyler, 1988) muestran que la percepción de ser recompensado en forma justa depende no solamente del nivel relativo de lo que uno recibe sino que también de las explicaciones dadas a propósito de lo recibido y, además, de ser tratado de una forma percibida como justa. Desde el punto de vista de la justicia interaccional, un estudio de (Greenberg, 1993b) muestra como el nivel observado de robo aumenta cuando el estilo de supervisión se traduce en menos información sobre la paga recibida y también cuando este estilo implica un trato percibido como injusto por parte de los trabajadores.

El estudio de la justicia organizacional parece

entregar una nueva perspectiva a la forma en que concebimos el tema del robo por parte de los trabajadores. La información hasta hoy aportada por distintas investigaciones puede ser utilizada por las empresas y organizaciones para conseguir una dinámica organizacional mejorada (por ejemplo en términos de políticas y procedimientos claros, o estilos de supervisión apropiados) que permita disminuir la práctica de este tipo de práctica tan nociva para el normal desarrollo institucional.

Conclusiones

Al analizar la información entregada se puede concluir que el constructo de justicia organizacional ha tenido un marcado y sostenido desarrollo en los últimos años. Se observa un progreso teórico que permite definir con claridad un modelo de justicia en las organizaciones, todo ello acompañado de un refinamiento en su medición, lo que permite asumir que las investigaciones en torno al tema y su aplicación se vera significativamente incrementada en los años venideros, augurando un sostenido desarrollo.

Este crecimiento en el interés por la justicia al interior de las organizaciones, nos plantea nuevamente la pregunta de su real utilidad e importancia para el desarrollo de una organización. La respuesta puede ser desprendida de las ya extensas investigaciones que muestran que existe un estrecha relación entre la percepción que los trabajadores tienen sobre justicia en el contexto de las organizaciones donde trabajan y las actitudes y conductas que se generan en respuesta a dichas percepciones. No obstante, esto no necesariamente implica que la percepción de justicia genera impacto en igual forma en toda situación y cultura. Acorde con Greenberg (2001), existirían situaciones que acrecientan su importancia. Entre las más relevantes resaltan la importancia que para la percepción de justicia constituyen los resultados negativos, las situaciones caracterizadas por su inestabilidad, la carencia de recursos o su escasez, y las diferencias de poder generada por la asignación de roles. Por otra parte, aun cuando se ha encontrado que la preocupación por la ecuanimidad en el trabajo es universal (James, 1993), la operacionalización de esta preocupación puede ser muy diferente. Sin embargo, existen evidencias (Beugré, 1998; James, 1993; Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997) de que cada cultura otorga distinto grado de importancia a la justicia, y la definen y perciben e implementan en for-

ma diferente. Por ello cualquier estudio de justicia debe siempre tener presente estas diferencias.

Mas allá de lo anterior, existen otras interrogantes que la justicia organizacional deberá responder en orden a lograr exitosas intervenciones organizacionales. Resta por determinar la predecibilidad de la respuesta de los individuos a situaciones injustas; bajo qué condiciones se manifiestan y ante cuáles se ocultan. Igualmente es necesario identificar si la respuesta es de carácter conductual o no. Desde un punto de vista aplicado, queda por determinar la forma precisa que debería tomar un programa de entrenamiento que tenga por objetivo promover la justicia organizacional y qué se debería realizar para asegurar que estos resultados permearan en el tiempo.

Alternativamente a esta discusión acerca del concepto de justicia organizacional, podría alegarse que éste opera sólo en función del interés personal; después de todo la frase "las cosas justas son las que nos favorecen" pareciese no ser contraintuitiva. En este sentido, si bien existen evidencias que respaldan este supuesto (Messick, Bloom, Boldizar, & Samuelson, 1985), muchas otras muestran que las personas no siempre emplean su propio interés como medida para definir un evento como justo o injusto. Hay investigaciones que muestran que las personas pueden disminuir sus ingresos para lograr mayor equidad (Greenberg, 1982), aceptan lo negativo si el procedimiento empleado es aceptable (Brockner & Wiesenfeld, 1996), y no se aprovecha del poder para someter a otros a pesar de tener la oportunidad de hacerlo (Ochs & Roth, 1989). Por ello es dable afirmar que en la percepción de justicia hay mucho más que sólo interés personal.

En resumen, justicia organizacional es un naciente campo dentro de la psicología organizacional, el cual ha ido elaborando su propias teorías para entender como la percepción de equidad influye en el comportamiento individual, y contribuyendo a que estos conocimientos sean usados para promover la justicia al interior de las organizaciones y que éstas, a su vez, se beneficien de estos esfuerzos.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science, 34*(3), 347-360.

- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 667.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 245-271). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenberg, J. (Ed.). (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. New York: Academic Press.
- Greenberg, J., Bies, R. J. & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. En R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (Vol. 135, pp. 111-132). Newbury Park, CA: Sage Focus Editions.
- Greenberg, J. & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 111-156). Greenwich Ct: JAI Press.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. & Seitz, S. T. (2001). Temporal dynamics and emergent properties of organizational withdrawal models. En M. Erez & U. Kleinbeck (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 293-312). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Hollinger, R. & Clark, J. (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social psychological analysis*. New York: Academic Press.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 15-24.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/ organizational psychology* (pp. 640-675). London: Jossey-Bass.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationship. En J. T. Spence & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Malatesta, R. M. & Byrne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional procedures on organizational outcome*. Paper presented at the 12 annual conference of the Society for Industrial Organizational Psychology, St. Lois, MO.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Messick, D. M., Bloom, S., Boldizar, J. P. & Samuelson, C. D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(5), 480-500.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Mladinic, A. (2002). *Justicia Organizacional: Su impacto en las actitudes y conductas*. Manuscrito sin publicar, Santiago.

- 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.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131-141.
- Ochs, J. & Roth, A. E. (1989). An Experimental study of sequential bargaining. *American Economic Review*, 79, 335-385.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
- Roch, S. & Zlatoper, K. (2001). *An exploration of organizational justice's impact on commitment and satisfaction*. Paper presented at the 16th Annual conference of the Society for Industrial Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Skarlicki, D., Ellard, J. & Kelln, B. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 119-127.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Thibaut, T. R. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, J. J. & Huo, Y. J. (1997). Governing amid diversity. *Law and Society Review*, 28, 701-722.

