

JUSTICIA DEL JEFE: UNA PROPUESTA DE ESCALA PARA SU MEDICIÓN

Thelma Cetina Canto

Universidad Autónoma de Yucatán

thelma.cetina@uady.mx

Elías Góngora Coronado

Universidad Autónoma de Yucatán

gcorona@uady.mx

Isaac Ortega

Universidad Autónoma de Yucatán

Isaac.ortega@uady.mx

Cecilia Aguilar Ortega

Universidad Autónoma de Yucatán

thelma.cetina@uady.mx

Resumen

Si bien el interés por el tema de justicia es cada vez más notable en la literatura correspondiente, siguen existiendo limitantes en cuanto a la conceptualización de ésta, es decir sobre su dimensionalidad. Se considera que la inconsistencia encontrada al comparar los resultados de diferentes estudios obedece al hecho de que las escalas utilizadas combinan reactivos de dos fuentes de justicia: la justicia del jefe y la justicia organizacional, de tal manera que tienden a considerar al jefe solo en una dimensión, mientras que en las otras dimensiones se considera tanto al jefe como a la organización total como fuentes de justicia. Considerando estas ideas se desarrolló la Escala de Justicia del Jefe, para la cual se consideró una estructura tridimensional que incluyó las dimensiones: procedimental, distributiva e interaccional. A través del análisis factorial se encontró que la escala es unidimensional, asociándose todos los reactivos a un solo factor principal que explica el 55.7% de la varianza original.

Palabras clave: justicia organizacional, justicia del jefe, liderazgo.

Abstract

While interest in the topic of justice has become increasingly noticeable in the related scientific literature, there are still limitations in terms conceptualization its conceptualization, that is, on its dimensionality. Inconsistency found when comparing the results of different studies is considered to be due to the fact that the scales used combine items from two different kind of justice: the chief's justice and organizational justice, so they tend to consider the chiefs only in one of those dimensions, whereas in the other dimensions both the chiefs and the whole organization are considered as sources of justice. Considering these ideas, we developed a scale to measure the chief's justice, for which a three-dimension structure was used including the procedural, the distributive and the interactional dimensional. By means of factor analysis we found that the scale is unidimensional, associating all items to a single main factor explaining 55.7% of the original variance.

Keywords: labour satisfaction, labour needs, quality of worklife, QoWL

Introducción

Los jefes son tomadores de decisiones sociales que tienen consecuencias económicas y/o socioemocionales para los diferentes actores organizacionales (Topa & Palací, 2005). La efectividad de su labor generalmente requiere que cuenten con el apoyo de sus subordinados, para lo cual no basta sólo con el estatus que les otorga su posición superior, sino que es necesario que la influencia que posibilita esta posición privilegiada realmente se haga efectiva (Strauss & Sayles, 1985; Tyler, 2006). En este sentido, proponen reconocer que un orden social que es justo y merecido influye en la construcción de la autoridad real del jefe o líder (Strauss & Sayles, 1985).

En este trabajo se habla indistintamente de jefe o líder bajo la premisa de que se espera que quienes ocupan posiciones de poder ejerzan influencia sobre sus subalternos para el alcance de los objetivos organizacionales, esta forma de referirse a los jefes se puede apreciar en diferentes trabajos sobre justicia organizacional como los de Piccolo, Bardes, Mayer y Judge (2008) y Van Knippenberg y De Cremer (2007).

¿Qué hace que los líderes tengan influencia y logren movilizar la motivación de su gente? Contestar esta pregunta ha sido un aspecto central en el estudio del tema del liderazgo (Yukl, 2002). El considerar a la justicia para dar respuesta a la interrogante planteada parecería ser una conexión natural, sin embargo de acuerdo con autores como Van Knippenberg, De Cremer y Van Knippenberg (2007) esta vinculación es reciente. Para estos mismos autores la literatura en materia de justicia y aún más en liderazgo es prolífica, sin embargo, en lo referente a la primera, los estudios se han enfocado principalmente a las percepciones que se tienen sobre las organizaciones o sobre la gerencia o administración; mientras que los modelos recientes de liderazgo no han incluido la justicia como uno de sus elementos.

Si se conceptualiza al liderazgo como la conducta de los individuos que ocupan posiciones con autoridad sobre puestos o individuos subordinados (Van Knippenberg, et al. 2007) se puede entender el por qué a los segundos les interesa el tema de la justicia, ya que la relación jefe-subordinado se caracteriza por su asimetría de poder, en donde el acceso que se tiene a los recursos y resultados depende de las decisiones de los jefes.

Una de las explicaciones del por qué no se han vinculado en mayor medida estas variables pudiera ser la crítica hecha a los estudios sobre justicia organizacional en cuanto a la selección y medición de las fuentes de justicia, ya que a juicio de autores como Mladinic e Isla (2002) se ha tratado su medición en forma bastante casual, y no se han generado mediciones estandarizadas, válidas y confiables, a lo cual habría que insistir en el papel de la cultura.

Muchos de los estudios existentes, que se centran en la medición de este concepto plantean básicamente dos ideas a considerar: la primera con relación a determinar cuál o cuáles son las fuentes de justicia a estudiar, es decir, definir si el interés está en conocer las percepciones de justicia existentes sobre el jefe, las organizaciones o sobre ambos. La segunda consideración se refiere a la necesidad de determinar cuántos y cuáles son los tipos de justicia a estudiar, lo cual implica determinar una postura en cuanto a

visualizarla como un solo factor o dimensión, o como un concepto multidimensional. Esta última conceptualización implica definir las dimensiones con el fin de que no se presenten traslapes o vacíos.

En la literatura se hace referencia a diferentes tipos de justicia, siendo la clasificación que incluye la justicia procedimental y la justicia distributiva la más difundida (Omar, 2006).

La justicia procedimental trata sobre los juicios acerca de la justicia que se relaciona con las normas formales del grupo y con su implementación (Hegtved, Clay-Warner & Johnson, 2003; Omar, 2006). Se le llama también justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones. Este tipo de justicia hace referencia a la forma como se toma una decisión (Konovsky, 2000). Cuando se permite que los miembros participen en el establecimiento de los procedimientos éstos tenderán a evaluar el procedimiento como más justo (Tyler, 2006).

Por otra parte, la participación en el proceso de toma de decisiones y el respeto a esta participación contribuyen a legitimar igualmente a las autoridades y por tanto sus disposiciones (Tyler & Blader, 2003). Y aún más, para Tyler (2000) la participación u oportunidad de dar opinión y la neutralidad o creencia de que la autoridad está siguiendo reglas imparciales, son elementos que contribuyen también a la percepción de justicia; es esta oportunidad de participar, así como un estilo de liderazgo participativo lo que se asocia con el deseo de construir legitimidad y obtener apoyo y cooperación en una organización (De Cremer & Van Knippenberg, 2002; Tyler 2002).

Otro elemento que contribuye a la percepción de justicia es la que tiene que ver con las interacciones entre los miembros de la organización (Omar, 2006), que se asocia a la calidad del trato interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones. Este tipo de justicia equivale al lado humano de las prácticas organizacionales, y al modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con sus subordinados, y hace referencia a la importancia del trato digno y respetuoso de éstos.

En este mismo sentido, Greenberg (1993) se refiere a la justicia interaccional como justicia interpersonal, y la concibe como producto de asociar la justicia procedimental al componente social de la misma. Este tipo de justicia fue contemplado por Tyler y Lind (1992) para quienes los individuos tienden a juzgar un procedimiento como justo cuando la autoridad muestra preocupación por los miembros del grupo y por el cumplimiento de sus necesidades, trata digna y respetuosamente a los miembros de dicho grupo y actúa honestamente tomando en cuenta los hechos y objetivos para tomar las decisiones. A estos criterios estos autores les llamaron confianza, prestigio y neutralidad.

Otro tipo de justicia propuesto es el distribucional, que hace referencia a la correspondencia entre lo esperado y la distribución real de los recursos (Konovsky, 2000), es decir se refiere a las distribuciones y a los resultados alcanzados gracias a ellas (Omar, 2006). Al hablar de recursos se toman en consideración diferentes tipos, como los materiales, las herramientas de trabajo, distintos tipos de información, permisos, sueldos y prestaciones, carga y tipo de trabajo, entre otros.

Si bien, la postura de ver a la justicia como unifactorial (Greenberg & Cropanzano, 2001) sigue vigente, autores como Moliner, Martínez-Tur y Carbonell (2003) remarcan la importancia de considerar diferentes dimensiones para su medición, ya que el no hacerlo puede traer desconocimiento sobre la influencia que tienen en diferentes aspectos o resultados organizacionales.

Existen diferentes propuestas de medidas de justicia; algunas miden solo una dimensión en particular de la justicia, como lo son el Índice de Justicia Distributiva de Price y Mueller (1986) o la Escala de Justicia Procedimental de Moorman (1991); otras como la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) y el Índice de Guest y Conway (1998) miden las tres dimensiones de justicia consideradas en este estudio. A continuación se enlistan y describen de manera general estas medidas, que cabe señalar, fueron las utilizadas en los estudios revisados para este trabajo de investigación.

Índice de justicia distributiva: Desarrollada por Price y Mueller (1986), es una escala de 6 ítems que mide el grado en que los trabajadores perciben que las recompensas que reciben se relacionan con los esfuerzos o recursos que invierten. Cada reactivo hace referencia al grado en que la persona que responde considera que ha sido justamente recompensada tomando como bases para la comparación su nivel educativo, esfuerzo y desempeño. Los autores reportan .90 de confiabilidad. Este índice solo hace referencia a las percepciones que se tienen de justicia sobre la organización, y no se incluyen reactivos que hagan referencia de manera específica o que contemplen a los jefes.

Escala de justicia procedimental: Medida de justicia procedimental de Moorman (1991). Consta de dos dimensiones: justicia en los procedimientos formales y justicia interaccional. Para la construcción de los reactivos de la primera dimensión consideró las reglas propuestas por Leventhal (1980) y el trabajo de Folger y Konovsky (1989); para la segunda dimensión elaboró reactivos que miden la interacción que acompaña a los procedimientos formales. La dimensión de procedimientos formales hace referencia a las percepciones de justicia sobre la organización en general, mientras que la dimensión interaccional hace referencia al jefe de manera exclusiva.

Índice de justicia organizacional: Desarrollada por Guest y Conway (1998), consta de 4 reactivos que miden la justicia distributiva (2 reactivos), procedimental (1 reactivo) y de interacción (1 reactivo). Se responde en que grado están de acuerdo con cada uno de los reactivos. Las opciones de respuesta van de 1 a 5, siendo 1 nada y 5 completamente. Solo el reactivo de la dimensión interaccional hace referencia a los supervisores o jefes, al igual que a los directores. Los demás reactivos se refieren a la organización en general.

Escala de Justicia Organizacional: Desarrollada por Colquitt (2001), es una escala tipo Likert de 20 reactivos con siete rangos de respuesta. Está integrada por tres dimensiones: justicia procedimental de 7 reactivos (Alpha de Cronbach de .87), justicia distributiva con 4 reactivos (Alpha de Cronbach de .94) y justicia interaccional que consta de 9 reactivos (Alpha de Cronbach de .94). Los reactivos de las dimensiones de justicia procedimental y distributiva hacen referencia de manera general a la organización, mientras que los

reactivos de la dimensión interaccional hacen referencia de manera exclusiva al jefe.

Justicia Distributiva de la Organización y los Jefes: Byrne y Cropanzano (2000) diseñaron una escala multifoco que hace referencia a las percepciones de justicia que tienen los trabajadores sobre su organización y sus jefes. Estos autores reportan que, al hacer una revisión sobre la literatura disponible no encontraron ninguna escala que contemple estos dos focos de justicia en una misma dimensión. Se puede decir que cada foco corresponde a una subescala. Cada subescala tiene 7 opciones de respuesta a sus reactivos, donde 1 significa que se está fuertemente en desacuerdo con el enunciado presentando en el reactivo y 7, fuertemente de acuerdo. Los coeficientes de confiabilidad para ambas subescalas fueron de .87. Al realizar los análisis confirmatorios correspondientes encontraron que hay datos para señalar que la justicia distributiva del jefe y la justicia distributiva de la organización son dos factores separados. A excepción de la escala de Byrne y Cropanzano (2000), los instrumentos de medición de justicia tienden a asociar ciertos tipos de justicia con una fuente en particular.

Si bien el interés por el tema de justicia es cada vez más notable en la literatura correspondiente, siguen existiendo limitantes en cuanto a la conceptualización de la justicia, es decir sobre su dimensionalidad, limitante que se ve reflejada en la construcción de diferentes medidas de justicia, las cuales son un valioso insumo para la retroalimentación de los propios jefes. Considerando esta necesidad se plantea este estudio que tiene por objetivo construir y validar la escala de justicia del jefe.

Método

Participantes

Para la construcción y validación de la escala, así como la medición de justicia, se contó con la participación de 189 trabajadores de una organización dedicada a la producción y comercialización de productos perecederos. Respecto al sexo, 151 (79.9%) son hombres y 35 (18.5%), mujeres (3 no respondieron) con una edad promedio de 31.77 años, en un rango de edad de 18 a 56 años. La antigüedad en la empresa de los participantes estuvo entre un mes y 19.91 años, con una antigüedad promedio de 3.40 años.

Por ubicación de la Planta, 93 participantes se encontraron en Umán, 78 en Playa del Carmen, 11 en Cancún y 7 en Cd. del Carmen. Y por departamento, 96 fueron de Producción, 28 de Administración, 25 de Ventas y 40 de Abastos.

Para la medición de la justicia del jefe, se seleccionaron 7 equipos de trabajo, cada uno con un jefe directo, en la Tabla 1 se muestra cuántos subordinados hay por jefe.

Procedimiento

El objetivo del estudio fue elaborar y validar la Escala de Justicia del Jefe en una población de trabajadores yucatecos. Para este propósito se efectuaron

los siguientes pasos: 1) De acuerdo a la propuesta tridimensional de la justicia se definió lo que se intenta medir; 2) Se generó, revisó y decantó un grupo de reactivos; 3) Se evaluaron los reactivos para obtener los datos de confiabilidad y validez correspondientes.

Tabla 1.
Distribución de la muestra por jefe.

No. de Jefe	Trabajadores
Jefe 1	25
Jefe 2	17
Jefe 3	17
Jefe 4	15
Jefe 5	11
Jefe 6	8
Jefe 7	8

Generación, revisión y selección de reactivos

Como se puede apreciar en la revisión de la literatura, uno de los dilemas planteados en el estudio de la justicia es su dimensionalidad, lo cual llevó a la necesidad de tomar una postura con respecto a cuántas y cuáles dimensiones la integran. Considerando la propuesta de Greenberg y Colquitt (2005) sobre la utilidad de considerar a la justicia interaccional como una dimensión separada de la justicia procedimental, se decidió elaborar el listado de reactivos considerando tres dimensiones: distributiva, procedimental e interaccional.

Con el fin de identificar ejemplos de situaciones y lenguaje para la redacción de los reactivos, se realizó un ejercicio de carácter exploratorio, en donde se pidió a los participantes que describieran ejemplos de dos situaciones, para ello se les presentaron las siguientes indicaciones: 1) "Piensa en una situación en la cual tu consideres que tu jefe (ya sea actual u otro que hayas tenido con anterioridad) utilizó su autoridad de manera adecuada. Descríbela." y 2). "Piensa en una situación en la cual tu consideres que tu jefe (ya sea actual u otro que hayas tenido con anterioridad) utilizó su autoridad de manera inadecuada. Descríbela."

Para realizar el ejercicio, se aprovecharon diferentes contextos, como clases de maestría en administración, cursos de capacitación, reuniones de consultoría, pláticas y conferencias. En total participaron 237 trabajadores de diferentes empresas, de los cuales 58 (24.47%) ocupaban puestos de Gerencia, Subgerencia y Dirección; 47 (19.83%) Coordinadores y Supervisores y 132 Operativos (55.69%).

Siguiendo con el ejercicio exploratorio, se identificaron cinco categorías de respuesta a partir del análisis de contenido. En la Tabla 2 se presentan algunos ejemplos de respuestas para cada una de las categorías identificadas.

Cabe señalar, que no se encontraron respuestas referentes a la participación en el proceso de toma de decisiones o voz.

Con base a la información recabada y considerando las dimensiones: distributiva, procedimental e interaccional, se elaboró un primer listado de 24 reactivos, los cuales aparecen en la Tabla 3.

Este listado fue sometido a un proceso de jueceo, en el cual participaron

un grupo de 10 expertos en el campo de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, este proceso permitió: a) confirmar que los reactivos redactados para cada dimensión correspondían a ésta, b) especificar algunas situaciones planteadas en los reactivos generándose nuevos enunciados de los ya existentes y c) mejorar la redacción aumentando así la comprensión conceptual.

De la revisión anterior, resultaron un total de 33 reactivos en una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta en la cual las opciones corresponden al grado en que se está de acuerdo con la afirmación presentada, siendo 1 el valor asignado para el menor acuerdo y 7 para el mayor acuerdo. En la Tabla 4 aparecen los reactivos que se agregaron para cada dimensión.

Tabla 2.

Ejemplos de respuestas

Categoría	Ejemplos
Proceso de toma de decisiones	Al tomar decisiones pone en primer lugar los intereses de la organización y en segundo los suyos. Prefiere incluir a gente menos capaz para que lo asesore en la toma de decisiones que a gente más capaz.
Condiciones de trabajo	Cambia las reglas para apoyar las decisiones que él propone Respeto el horario de trabajo de sus subordinados. Se asegura de que tengamos las herramientas adecuadas para desempeñar nuestro trabajo. Se ocupa en capacitar a su gente.
Respeto a normas y compromisos	Generalmente cumple lo que promete. Cumple con las normas establecidas Habla mal de los acuerdos que toman otros jefes.
Distribución de recursos	Muestra preferencia hacia algunos miembros de su fuerza de ventas. Asigna de manera justa la carga de trabajo Es justo al proporcionar permisos.
Apoyo y respeto a los trabajadores	Se hace responsable por el trabajo de su gente. Reconoce los esfuerzos de su gente. Apoya a su gente cuando tienen problemas en el trabajo. Respeto la vida privada de su gente.

Evaluación de los reactivos y obtención de los datos de validez y confiabilidad correspondientes.

Se aplicó el instrumento a la muestra de 189 trabajadores descrita con anterioridad, siendo que para el proceso de validación, de manera previa al análisis de los datos, se obtuvieron las frecuencias para cada uno de los reactivos de la escala relacionada con la percepción de la justicia con la finalidad de eliminar los errores de captura.

Seguidamente, se obtuvo la suma total de cada participante con relación a sus respuestas en todos los reactivos, con lo cual se creó la variable de grupos extremos. De esta forma, el grupo 1 quedó conformado con todos los participantes con puntajes que se ubicaran por debajo del primer cuartil y el grupo 2 por los puntajes registrados por arriba del tercer cuartil.

Tabla 3.
Primer listado de reactivos

Dimensión	Reactivos
Justicia Distributiva	Da oportunidad a todos por igual de desarrollarse laboralmente. Asigna de manera justa la carga de trabajo. Reparte los beneficios (reconocimientos, recompensas, bonos) considerando las aportaciones de cada miembro del equipo. Es justo al proporcionar permisos. Asigna las tareas y responsabilidades de manera justa. Promueve que se pague lo justo por el trabajo realizado. De acuerdo con nuestro desempeño, sanciona o premia nuestro trabajo.
Justicia Procedimental	Cumple con las reglas, procedimientos y políticas de nuestra organización. Respeto los valores de la organización. Permite que se discutan puntos de vista diferentes al suyo para solucionar los problemas del trabajo. Escucha la opinión de su gente antes de tomar decisiones acerca de cómo organizar el trabajo. Al tomar decisiones pone en primer lugar los intereses de la organización y en segundo los suyos. Informa a su gente acerca de las decisiones que se han tomado respecto a la forma en que se organiza el trabajo. Se hace responsable por el trabajo de su gente. Respeto los acuerdos que tomamos en nuestra área.
Justicia interaccional	Hace sentir a sus subordinados como recursos valiosos que aportan su trabajo para el alcance de los objetivos organizacionales. Indica de manera respetuosa lo que no hacemos bien en nuestro trabajo. Respeto el horario de trabajo de sus subordinados. Apoya a su gente cuando tienen problemas en el trabajo. Se preocupa porque haya un ambiente de trabajo seguro y cómodo. Muestra preferencia hacia algunos miembros de su equipo de trabajo. Agradece cuando damos tiempo adicional para apoyar a la organización. Respeto la vida privada de su gente.

Tabla 4.
Reactivos agregados a cada dimensión

Dimensión	Reactivos
Justicia Distributiva	Proporciona oportunidades para promover a los que se lo merecen. Promueve que las metas que nos piden sean posibles de alcanzar. Reparte de manera justa las herramientas y/o materiales que necesitamos para realizar el trabajo.
Justicia Procedimental	Evalúa nuestro desempeño siguiendo el proceso de manera justa. Proporciona información adicional sobre las decisiones tomadas cuando se lo solicitamos. Es justo al aplicar sanciones o medidas disciplinarias.
Justicia interaccional	Nos trata con amabilidad y respeto. Nos habla de manera respetuosa. No permite que sus prejuicios personales influyan en la forma en que se trata a su gente.

La escala fue sometida a un proceso de análisis de reactivos para seleccionar aquellos indicadores que por sus características son viables para incluirse en el proceso de validación factorial (Cortés Ayala, Flores Galaz, & Góngora Coronado, 2009; Reyes Lagunes & García y Barragán, 2008; Reyes y García y Barragán, 2008), para lo cual se utilizaron los siguientes criterios:

- Opciones o Distribución de frecuencias. Al analizar la distribución de

frecuencias se puede verificar que todas las opciones de respuesta fueron atractivas, no aprueban este criterio los ítems cuya frecuencia en algunas de las opciones fuera inferior a 5% o superior a 95% por su bajo poder de discriminación.

- *t de Student*. Después de la obtención de los cuartiles inferior y superior se aplicó la prueba *t* de Student por reactivo para evaluar la capacidad de discriminación por comparación de grupos extremos. Se considera que el reactivo aprueba este criterio si resulta ser estadísticamente significativo a un nivel mínimo de .01 y con el promedio mayor en el grupo extremo dos.

- Dirección. Se analiza si las frecuencias van en dirección lógica, que el grupo uno aumente sus frecuencias hacia los valores más bajos en las opciones de respuesta, y mientras que el grupo dos dirija sus frecuencias hacia los valores altos dentro de las opciones de respuesta en cada reactivo. El reactivo es aprobado si por lo menos uno de los dos grupos van en la dirección adecuada.

- Alfa de Cronbach. Se utiliza para obtener la consistencia interna de la escala identificando el promedio de las correlaciones de cada reactivo entre todos sus reactivos, ya que se asume que todos los reactivos son homogéneos al medir la misma característica. Este criterio no es aprobado por los reactivos si al eliminarlos el coeficiente alfa mejora más de una unidad. Si este es el caso, es decir, que se elimine un reactivo por no cumplir este criterio, se realizará nuevamente el proceso alfa para ser analizado de nuevo.

Para poner a prueba la estructura del instrumento se realizó el análisis factorial de componentes principales con rotación oblicua (Oblimin), se decidió usar esta prueba en virtud de que se presupone que las dimensiones de la justicia están interrelacionadas y esta prueba permite la máxima diferenciación entre las distancias de los posibles factores. Asimismo, se determinó el porcentaje de varianza explicada, así como el ajuste del modelo y sus parámetros. Todos los reactivos cumplieron con los criterios adecuados de discriminación.

Análisis factorial de la Escala JOJ.

Para poner a prueba la validez del instrumento se realizó un análisis factorial por factorización de ejes principales con rotación oblimin. Se decidió usar este método de extracción debido a que es la que permite una mejor solución factorial para la naturaleza ordinal de los reactivos; el método de rotación de factores fue elegido en virtud de que se presupone que las dimensiones de la justicia están interrelacionadas y esta prueba permite la máxima diferenciación entre las distancias de los posibles factores.

Para determinar la conveniencia y viabilidad del análisis factorial se emplearon las pruebas de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Resultados

En la medida de Kaiser-Meyer-Olkin se obtuvo un valor de 0.944, indicando que se cuenta con una muestra adecuada para el análisis factorial. A través de

la prueba de esfericidad de Bartlett se descartaron problemas de esfericidad con $\chi^2_{(528)}=5302.01$, $p<.001$. Por lo anterior se considera que el modelo factorial es adecuado para explicar los resultados.

Tabla 5

Reactivos y peso factorial por Factores de la Justicia Organizacional del Jefe

Reactivo	Carga Factorial	
	Factor 1	Factor 2
Apoya a su gente cuando tienen problemas en el trabajo.	.867	
Hace sentir a sus subordinados como recursos valiosos que aportan en su trabajo para el alcance de los objetivos organizacionales.	.856	
Asigna las tareas y responsabilidades de manera justa	.852	
Asigna de manera justa la carga de trabajo.	.841	
Reconoce los esfuerzos de su gente.	.815	-.317
Se hace responsable por el trabajo de su gente.	.813	
Se preocupa porque haya un ambiente de trabajo seguro y cómodo.	.811	
Proporciona oportunidades para promover a los que se lo merecen	.803	
Evalúa nuestro desempeño siguiendo el proceso de manera justa.	.801	
Respeto los acuerdos que tomamos en nuestra área.	.798	
Informa a su gente acerca de las decisiones que se han tomado respecto a la forma en que se organiza el trabajo.	.777	
Respeto los valores de la organización.	.776	
Cumple con las reglas, procedimientos y políticas de nuestra organización	.774	
Promueve que se pague lo justo por el trabajo realizado.	.773	
Promueve que las metas que nos piden sean posibles de alcanzar.	.773	.304
Nos trata con amabilidad y respeto.	.767	
Nos habla de manera respetuosa	.763	
Da oportunidad a todos por igual de desarrollarse laboralmente.	.756	
Permite que se discutan puntos de vista diferentes al suyo para solucionar los problemas del trabajo.	.749	
Escucha la opinión de su gente antes de tomar decisiones acerca de cómo organizar el trabajo	.736	
Agradece cuando damos tiempo adicional para apoyar a la organización.	.723	
Proporciona información adicional sobre las decisiones tomadas cuando se lo solicitamos	.721	
Es justo al proporcionar permisos.	.703	
Al tomar decisiones pone en primer lugar los intereses de la organización y en segundo los suyos.	.685	
Indica de manera respetuosa lo que no hacemos bien en nuestro trabajo.	.682	
Reparte los beneficios (reconocimientos, recompensas, bonos) considerando las aportaciones de cada miembro del equipo.	.671	
Respeto la vida privada de su gente	.652	.328
Es justo al aplicar sanciones o medidas disciplinarias.	.633	
Sanciona o llama la atención a los miembros de su equipo cuando corresponde.	.621	
Reparte de manera justa las herramientas y/o materiales que necesitamos para realizar el trabajo.	.603	
Respeto el horario de trabajo de sus subordinados.	.594	
No permite que sus prejuicios personales influyan en la forma en que trata a su gente.	.546	

Al aplicar el análisis factorial por factorización de ejes principales con rotación oblimin, se encontró que la escala es unidimensional, asociándose

todos los reactivos a un solo factor principal con cargas factoriales mayores a .5 hasta valores cercanos a .9. Este factor único explica el 55.7% de la varianza original. Las cargas factoriales de los reactivos sobre este factor único se presentan en la Tabla 5.

Como medida de confiabilidad se utilizó el índice de consistencia interna de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha=0.94$; asimismo se estimó este valor para cada subconjunto de los reactivos al eliminar uno de ellos, con la intención de confirmar que todos aporten confiabilidad en el mismo sentido, lo cual así fue.

Conclusiones

En cuanto al análisis de los resultados y su vinculación con la teoría desde la perspectiva cuantitativa, la controversia entre cuántas y cuáles son las dimensiones de la justicia es reconocida por autores como Moliner et al. (2003) y Omar (2006); considerando los señalamientos de Colquitt (2001) y Colquitt y Shaw (2001) con respecto a la importancia de considerar a la justicia como un constructo multifactorial, se diseñó el instrumento de medición considerando el modelo de tres factores.

Los resultados del análisis factorial revelaron que el instrumento desarrollado para la medición de justicia del jefe se explican mejor a través de un modelo unifactorial. Tal resultado permite contribuir al debate teórico y psicométrico actual sobre las dimensionalidades de la justicia y medición, debate que no ha logrado un acuerdo definitivo entre los investigadores.

La estructura unidimensional obtenida en el análisis factorial podría explicarse por la existencia del concepto de Justicia General. Aunque en la revisión teórica hecha para este trabajo se encontró que las personas son capaces de distinguir entre las dimensiones de la justicia, sus definiciones de lo que es justo e injusto estuvieron marcadas por adiciones de varios de esos elementos. Las adiciones se dan cuando la persona considera que algo es justo o injusto en términos de la combinación de elementos que pertenecen al menos a dos dimensiones de justicia. Lo anterior confirma lo expuesto en la revisión teórica, particularmente con el trabajo de Greenberg (2001), quien aseveró que las personas hacen juicios de justeza de manera holística, tomando en consideración la información disponible con la que cuentan y la relevancia de la misma.

Lind (2001) se expresó en términos similares en su teoría heurística de la justicia, añadiendo que tal justicia holística es retroalimentada frecuentemente por información que puede ser distributiva y/o procedimental y/o interaccional. Shapiro (2001) incluso propuso que las personas, al percibir que algo es injusto, no se preocupan por si hay dos o tres tipos de justicia, sino que simplemente experimentan una sensación general de injusticia; y lo mismo podría decirse para la justicia.

Por otra parte, ya se mencionó que cuando las personas hacen juicios de justeza consideran elementos que pueden clasificarse dentro de la dimensión distributiva, procedimental o interaccional de la justicia. Sin embargo, en ocasiones un mismo elemento puede verse desde perspectivas diferentes aunque se trate del mismo evento. Se puede hacer un juicio de

justicia e injusticia considerando elementos procesuales, pero a la vez estos mismos elementos pueden verse como resultados en sí mismos.

Independientemente de que en cada juicio de justeza se puede determinar un énfasis en alguna dimensión de justicia, no se puede descartar totalmente la influencia de las demás. Los componentes de la justicia, como sugirieron Tornblom y Vermunt (2007), es concebida como un todo por las personas, y son únicamente significativas solo cuando se consideran en conjunto para una situación. Si en la teoría ambas formas se correlacionan altamente, en la práctica las percepciones de justicia que las personas tienen sobre los procesos y los resultados se encuentran alineados también.

De acuerdo con los resultados obtenidos y a la experiencia vivida a lo largo del estudio se considera relevante:

- a. Utilizar junto con la escala diseñada reactivos referentes a la justicia general desde una percepción global como lo son los encontrados en la revisión hecha por Cropanzano et al. (2001), ejemplo de ellos son “mi supervisor es una persona justa”, “de manera general mi supervisor es justo” “de manera general mi supervisor hace las cosas de una forma justa”.
- b. Considerar que, si bien los resultados cuantitativos apuntan a un modelo unifactorial, autores como Colquitt y Shaw (2005) reconocen la importancia practica de identificar las dimensiones teóricas, de ahí el que en diferentes estudios se tenga por objetivo el construir escalas separadas y posteriormente buscar la relación entre las diferentes dimensiones a medir y/o los resultados organizacionales incluidos en los estudios. De acuerdo con esta recomendación se sugiere desarrollar escalas con el objetivo específico de medir cada una de las dimensiones de la justicia, ampliar la muestra e incluir la escala de justicia general de la cual se habla en el punto anterior.
- c. Considerar que a pesar de que la escala construida atendió las críticas que se hacen en cuanto a mezclar los focos o fuentes de justicia y limitar la justicia del jefe meramente a aspectos interaccionales, otros aspectos quedan pendientes, deben de revisarse nuevamente los reactivos, ya que si bien en un principio se tenía clara la categorización de cada uno, la experiencia adquirida durante su construcción demuestra que esto no es tan claro y pueden estarse presentando elementos relacionados con la contaminación.

Referencias

- Byrne, Z. y Cropanzano, R. (2000). *To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors.* Paper presented at the 15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J., y Shaw, J. (2001). How should organizational justice be measured? En Greenberg, J., y Colquitt, J (Eds.) *Handbook of organizational justice* (pp.113-152). U.S.A: Laurence Erlbaum Associates.

- Cropanzano, R., Mohler, C., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Greenwich, CT: JAI Press.
- DeCremer, D. & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *J. Appl. Psychol.* 87, 858–866.
- Flores, M., Cortés, L. y Góngora, E. (2009). *Familia, crianza y personalidad: una perspectiva etnopsicológica*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why and how”. *Journal of vocational behavior*, 58, 210-219.
- Greenberg, J., y Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. U.S.A: Laurence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Cropanzano (2001). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Guest, D., y Conway, N. (1998). *Fairness at work and the psychological contract*. London: Chartered Institute of Personnel development.
- Hegtvedt, K., Clay-Warner, J. & Johnson, C. (2003). The social context of responses to injustice: Considering the direct and indirect effects of group-level factors. *Social Justice Research*, 16, 343 – 366.
- Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M.S., Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). *Social Exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lind, E. (2001). Fairness heuristic theory: Justice Judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In: Greenberg & Cropanzano (2001). *Advances in organizational justice* (pp 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 91-106.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and OCB: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*. 16, 207-217.

- Price, J. & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Piccolo, R., Bardes, M., Mayer, D. & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate or attenuate organizational injustice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 273-298.
- Reyes, I. y García y Barragán, L. F. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: Un ejemplo. *La psicología social en México*, 12: 625-630
- Strauss, G. y Sayles, L. (1985) *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Topa, G. y Palací, F. (2005). Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 495 – 504.
- Tornblom, K. y Vermunt, R. (2007). *Distributive and procedural justice*. London: Ashgate Publishing.
- Tyler, T. (2002). Leadership and cooperation in groups. *American Behavioral Scientist*. 45(5), 769-782.
- Tyler, T. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.
- Tyler, T. & Blader, S. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- Tyler, T. & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. In Zanna, M Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25). New York: Academic Press.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D., y Van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.