



**TESIS DOCTORAL**

**2018**

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL  
Y EMOCIONES: SU IMPACTO EN LA SALUD  
Y EL COMPORTAMIENTO**

**VANESA PEREZ RODRIGUEZ**

Licenciada en Psicología.

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD**

Directora: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO

*Esta tesis está dedicada al más fiel de los amigos  
y al más leal de los compañeros*

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis doctoral es el resultado del trabajo en equipo que no hubiera sido posible sin el apoyo de mi familia, amigos y profesores, y sin la colaboración de los numerosos participantes y las distintas organizaciones colaboradoras. Deseo expresarles mi agradecimiento a todos ellos.

En especial, me gustaría dar las gracias a mi directora de tesis, la Dra. Gabriela Elba Topa Cantisano por su incondicional apoyo e infinita paciencia. Sin su ayuda y orientación, completar este trabajo no hubiera sido posible.

Por último, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposo y a mi madre, por todas y cada una de sus palabras de ánimo que me ayudaron a prestar atención, tan sólo, a la tarea de cada día. Lo que me permitió, al fin, completar el trabajo.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	iii
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
Objetivos y preguntas de investigación .....	4
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación .....	5
Estructura de esta tesis .....	7
<b>CAPÍTULO 1: JUSTICIA ORGANIZACIONAL</b> .....	11
INTRODUCCION .....	11
TIPOS DE JUSTICIA .....	13
MODELOS Y TEORÍAS EXPLICATIVAS DE JUSTICIA .....	16
CÓMO ELABORAN LOS EMPLEADOS SU PERCEPCIÓN DE JUSTICIA .....	16
POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE PREOCUPAN POR LA JUSTICIA .....	18
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	21
<b>CAPÍTULO 2. EMOCIONES EN EL TRABAJO</b> .....	27
INTRODUCCIÓN .....	27
EMOCIONES .....	28
FUNCIONES DE LAS EMOCIONES .....	31
MODELOS TEORICOS EXPLICATIVOS DE LAS EMOCIONES QUE SE APLICAN EN LAS ORGANIZACIONES .....	33
<b>CAPITULO 3: ESTRÉS Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL</b> .....	44
INTRODUCCIÓN .....	46
METODO .....	59
RESULTADOS .....	61
DISCUSION .....	71
<b>CAPITULO 4: LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL Y LA SATISFACCION VITAL</b> .....	74
INTRODUCCION .....	76
METODO .....	88
RESULTADOS .....	91
DISCUSION .....	116
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL</b> .....	120
<b>REFERENCIAS</b> .....	125



## LISTA DE TABLAS

### CAPITULO 3

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio .....	61
Tabla 2. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del estrés laboral .....	63
Tabla 3. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del estrés laboral .....	66
Tabla 4. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia interaccional mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del estrés laboral .....	69

### CAPITULO 4

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio .....	91
Tabla 2. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del rendimiento contextual .....	93
Tabla 3. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del rendimiento contextual .....	96
Tabla 4. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia relacional mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del rendimiento contextual .....	99
Tabla 5. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia informacional mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción del rendimiento contextual .....	102
Tabla 6. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción de la satisfacción vital .....	105
Tabla 7. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental mediante las Emociones positivas y Emociones negativas en la predicción de la Satisfacción Vital .....	108
Tabla 8. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia relacional mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción de la satisfacción vital .....	111
Tabla 9. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia informacional mediante las emociones positivas y emociones negativas en la predicción de la satisfacción vital .....	114

## LISTA DE FIGURAS

### CAPITULO 1

Figura 1. Dimensiones de Justicia Organizacional .....	12
--	----

### CAPITULO 2

Figura 1. Dimensiones funcionales de las emociones .....	32
--	----

### CAPITULO 3

Figura.1. Modelo teórico injusticia-estrés .....	54
Figura 2. Representación visual de las hipótesis del estudio .....	58
Figura 3. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	64
Figura 4. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	67
Figura 5. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	70

### CAPITULO 4

Figura 1. Representación visual de las hipótesis del estudio .....	87
Figura 2. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	94
Figura 3. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	97
Figura 4. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	100
Figura 5. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	103
Figura 6. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	106
Figura 7. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	109
Figura 8. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	111
Figura 9. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas .....	115



## **INTRODUCCION**



## **INTRODUCCIÓN**

Que el trabajo ocupa una parte esencial en la vida de millones y millones de personas, es algo que no requiere debate alguno. Al igual que, al tratarse de un área de gran importancia para tantas personas, también se considera una fuente habitual de gran ansiedad. Siendo uno de los ambientes que más afecta a la salud física y mental de las personas y ejerciendo una influencia que va más allá de su vida laboral (Harris, 2007).

Son muchas las funciones psicosociales que el trabajo puede tener; económica, ayuda a estructurar la vida de las personas, les permite desarrollar conocimientos y habilidades, actúa como fuente de transmisión de normas, creencias y/o expectativas, contribuye a la construcción de la identidad, por mencionar algunas. Una de las más destacadas, sin duda alguna, podría ser que constituye una fuente de satisfacción y realización personal. Pero a su vez, también pueden tener un marcado efecto negativo sobre la salud mental y el bienestar de los empleados.

Las interacciones entre el medioambiente laboral, la carga de trabajo, las condiciones de la organización, las habilidades, necesidades y cultura del trabajador, así como aspectos personales externos al trabajo, constituyen factores de riesgo psicosocial que, en función de las percepciones y la experiencia personal de los empleados, pueden influir en la salud, el rendimiento del trabajo y la satisfacción laboral (OIT, 2013). Concretamente, el estrés laboral supone uno de los grandes desafíos para las organizaciones y no sólo por razones de seguridad y salud, sino por los elevados costes económicos que este puede suponer para la organización.

Desde la psicología del trabajo y las organizaciones, se ha producido un notable incremento en la investigación sobre justicia organizacional, tanto conceptual como aplicada. Y una de las razones que mejor lo explica, es porque la justicia es un importante predictor de un importante número de actitudes y comportamientos en el trabajo (Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001).

Desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT, en inglés ILO – International Labour Organization), se destaca la justicia entre los objetivos que, como organismo especializado de la ONU, persigue:

- ✓ La promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo
- ✓ La creación de oportunidades de empleo
- ✓ La mejora de las condiciones laborales en el mundo

Con relación al primero, la organización resalta *que “la búsqueda de justicia social ofrece a cada hombre y a cada mujer en el trabajo la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades su justa participación en las riquezas que han contribuido a crear”* (OIT, 2013)

Diferentes trabajos de investigación han revelado cómo las percepciones de equidad por parte de los empleados se relacionan de forma positiva con el compromiso organizacional (De Conick, 2010), el apoyo social percibido (Cohen-Charash y Spector, 2001), un mayor intercambio entre líderes y miembros (Colquitt et. al., 2013), desempeño de la tarea (Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000), confianza (De Conick, 2010), satisfacción laboral (Patlán-Pérez, Martínez y Hernández, 2012) y conductas de ciudadanía organizacional (Colquitt et. al., 2013).

Algo que ha suscitado mucho interés entre los investigadores de la justicia organizacional ha sido llegar a conocer cómo reaccionan las personas ante la pregunta de si algo es justo con relación a determinadas decisiones, procedimientos o autoridades dentro de la organización (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005). Es decir, cómo y por qué los empleados elaboran juicios sobre la equidad y cómo estos llegan a influir en sus actitudes y comportamientos en el trabajo.

Actualmente, se dispone de suficiente literatura científica que destaca que los empleados tienden a mostrar actitudes y conductas más favorables cuando perciben a la organización y sus responsables como justos (Colquitt et al., 2001) mientras que cuando han de enfrentarse ante un evento valorado como injusto, tienden a reaccionar con ira, frustración, resentimientos y conductas más desfavorables para la organización (Priesemuth, Arnaud y Schminke, 2013).

Las emociones son parte importante de las reacciones a la inequidad (Folger y Cropanzano, 2001) porque dichas situaciones son considerados eventos afectivamente significativos. Y los académicos en psicología organizacional son conscientes de que, si las personas no entienden el lado emocional del comportamiento organizacional, existen pocas probabilidades de que la propia organización llegar a ser consciente de acciones potencialmente contraproducentes como puede ser la inequidad en todas sus dimensiones (Frost, 2003).

Entre las funciones de las emociones negativas, destaca la de alertarnos sobre determinados cambios o circunstancias que requieren de nuestra atención para que puedan ser resueltos. De manera que una vez equilibrada la situación, den paso a las emociones positivas que son pre-requisitos para el bienestar de los individuos. Y altos niveles de bienestar de bienestar y compromiso de los empleados, adquieren una importancia relevante para que una organización alcance el éxito y un alto rendimiento (Wright y Cropanzano, 2004).

Desde que tuvo lugar la llamada “revolución afectiva” en el comportamiento organizacional, se ha producido un incremento considerable en el número de trabajos que tratan de aproximarse a constructos como felicidad o bienestar subjetivo de los empleados, prestando especial atención al papel de las emociones, estados afectivos, actitudes positivas o climas afectivos de la propia organización. Así como el rol que desempeñan en el las percepciones de los empleados sobre sus satisfacción, motivación y compromiso. Y como estas fomentan la creatividad, el rendimiento contextual y, por ende, la eficacia de la organización (Ashkanasy, 2017; Fisher, 2010; Goleman, 1996).

## **Objetivos y preguntas de investigación**

El objetivo de esta Tesis doctoral es examinar la capacidad predictiva de las diferentes dimensiones de la justicia organizacional sobre diferentes respuestas como son el estrés laboral percibido, el rendimiento contextual y la satisfacción de los empleados con su vida. Así como la posible función mediadora de las emociones positivas y negativas en todas esas relaciones. En concreto, se analizarán dichos factores a través de dos estudios originales, con muestras y procedimientos independientes, que se centran en aspectos que la investigación precedente no ha explorado en profundidad. En cada uno de los estudios se exploran las relaciones de las percepciones de justicia organizacional de los trabajadores con variables específicas que, por una parte, han derivado del análisis previo de la literatura y, por otra, parecen relevantes de cara a la sugerencia de futuras intervenciones.

Más específicamente, el propósito de esta tesis es: a) analizar empíricamente las relaciones entre percepciones de justicia y estrés laboral percibido, b) analizar empíricamente las relaciones entre percepciones de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y el desempeño contextual. c) analizar empíricamente las relaciones entre percepciones de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y la satisfacción de los empleados con la vida en general. d) analizar empíricamente la función mediadora de las emociones positivas y de las emociones negativas en las relaciones anteriormente mencionadas

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder son las siguientes:

1. ¿Cómo influyen las percepciones de justicia organizacional en la respuesta de estrés laboral percibido?
2. ¿Cómo influyen las percepciones de justicia organizacional en el desempeño contextual de los empleados? ¿Influyen las percepciones de justicia organizacional en la satisfacción de los empleados con la vida?
3. De establecerse relaciones significativas entre las diferentes dimensiones de la justicia organizacional con las variables específicas de estrés laboral, desempeño contextual y satisfacción con la vida ¿Están dichas relaciones mediadas por las emociones?

## **Aportaciones esperadas y significación de esta investigación**

Esta tesis doctoral pretende contribuir a la investigación sobre las percepciones de justicia organizacional, el papel de las emociones y su impacto sobre las experiencias de los empleados. En primer lugar, la investigación precedente ha sugerido las posibles influencias de la justicia organizacional en las experiencias de estrés laboral al ser las percepciones de equidad un proceso potencialmente destructivo (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005). Mediante el presente trabajo se pretende realizar una revisión teórica de la naturaleza del constructo justicia en el trabajo, así como de aquellos trabajos empíricos que documenten la relación existente entre estrés laboral percibido e inequidad en las organizaciones. Además de contribuir al debate sobre las diferentes formas de conceptualizar la justicia como parte del proceso del estrés laboral.

En segundo lugar, desde trabajos de investigación sobre el comportamiento de los empleados anteriores al nuestro se señala la necesidad de prestar atención al entorno en el que operan. Un entorno cuya característica esencial es el continuo cambio. ¿Qué ha supuesto esto para las organizaciones y el comportamiento de sus empleados?, Las organizaciones se están transformando rápidamente en sistemas sociales más eficientes donde sus estructuras tienden a ser más horizontales y ya no se requiere tanta supervisión y organización del personal y del trabajo de los empleados, porque los empleados tienden a responsabilizarse más de su propio trabajo y esto les permite una mayor integración vertical en la organización (Lisbona y Frese, 2012). Por lo tanto, ahora se requiere de una mayor comunicación y trabajo en equipo. Y si tenemos en cuenta que el desempeño laboral se encuentra rodeado y regulado por normas, instrucciones, expectativas de terceros, exigencias económicas y tecnológicas, incentivos y recursos necesarios para poder asegurar la calidad de la relación desempeño-resultados (Toro, 2002), podemos pensar que el desempeño puede verse afectado por la calidad de las condiciones personales y contextuales en las que actúa un empleado, tanto por las circunstancias objetivas, como por la percepción que los trabajadores tienen de estas. Por lo tanto, las percepciones de justicia en el lugar de trabajo harán que parte de esos elementos sean favorecidos o no por las prácticas, procedimientos, políticas y normas implementadas por la organización.

Desde la psicología organizacional positiva, una perspectiva activa de los empleados se relaciona con el bienestar subjetivo de los mismos (Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Y es relativamente reciente que conceptos como bienestar subjetivo se hayan ampliado más allá de la medición objetiva de bienestar económico y otras circunstancias materiales. Por lo que es un gran adelanto el reconocimiento de que el bienestar subjetivo está compuesto de múltiples dimensiones, entre ellas las valoraciones subjetivas como es la satisfacción con la vida (Marks et. al, 2006).

Equidad, bienestar y satisfacción se han relacionado de manera significativa (Omar, 2015) pero la literatura sobre este punto ha señalado repetidamente que los procesos mediadores de este impacto no estaban claros, por lo cual, el presente trabajo, se ha propuesto también analizar el papel mediador de las emociones en la relación entre justicia organizacional, desempeño contextual y la satisfacción de los empleados con la vida.

En tercer lugar, se desea contribuir a un mejor entendimiento del papel de las emociones que se relacionan con determinadas conductas en el contexto organizacional y de diferentes maneras.

Por último, el aporte de esta tesis pretende ser doble, a la vez académico y aplicado. En cuanto al primer ámbito, el establecimiento de unas relaciones sólidamente fundadas entre uno de los antecedentes organizacionales que últimamente más interés está suscitando y su posible contribución a los nuevos modelos teóricos en la investigación sobre estrés laboral. De igual manera, pretende contribuir empíricamente a la discusión teórica sobre las nuevas condiciones de incertidumbre y con escasa información que rodea a muchos trabajos en la actualidad y cuyo desempeño requiere de iniciativa personal, autorregulación emocional y dedicación por parte de los empleados de una organización. Y, en cuanto al segundo ámbito, el de la intervención, esta tesis pretende hacer una aportación relevante orientada al ejercicio del liderazgo en las organizaciones con el propósito de incrementar las percepciones de equidad entre los empleados de manera que puedan reducirse las respuestas de estrés e incrementarse las habilidades sociales que permitan gestionar las habituales complicaciones de la vida laboral y promuevan el aprovechamiento de las fuerzas sociales de la organización en su camino por definir y orientar sus valores.

## **Estructura de esta tesis**

Esta tesis se compone de cinco capítulos, además de la presente introducción.

En el primero y el segundo de ellos se expone el marco teórico dentro del cual se han desarrollado las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En primer lugar, se realiza una revisión integradora de las principales teorías y modelos explicativos de las percepciones de justicia en las organizaciones. A continuación, se examinan las razones que llevan a los empleados a prestar atención y preocuparse por la justicia en su lugar de trabajo, cómo desarrollan sus percepciones de equidad y cómo reacciones antes esas mismas percepciones de justicia.

El segundo capítulo está dedicado a conceptualizar las emociones y diferenciarlo de los sentimientos y los estados afectivos. Se ha tratado de realizar una revisión y unificar el papel de las emociones en el trabajo desde diferentes perspectivas teóricas y se exponen los modelos más utilizados para investigar las emociones en las organizaciones.

En el tercer y cuarto capítulo se exponen los dos estudios empíricos independientes que se han llevado a cabo para esta tesis. El primer estudio empírico está centrado en la percepción de justicia (de todas y cada una de sus dimensiones) y su relación con el estrés laboral percibido. Además, se espera que el valor predictivo de cada una de las dimensiones de la justicia organizacional esté mediado por las emociones positivas y negativas. El segundo estudio empírico se ha centrado en las relaciones de las dimensiones de la justicia, el desempeño contextual y la satisfacción de los empleados con la vida. Relaciones que se esperan sean mediadas por las emociones y muestren la elevada capacidad predictiva de la variable justicia respecto a los diferentes comportamientos organizacionales. Ambos estudios se tratan de trabajos empírico de carácter longitudinal que incluyen a 465 y 620 empleados respectivamente que participaron en dos ocasiones, en T1 y en T2 y todos ellos en situación activa de empleo. Cada capítulo incluye su propio desarrollo teórico además de los análisis estadísticos y resultados pertinentes a dicha investigación.

En el quinto capítulo se resumen las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos independientes y se exponen los aportes generales de esta tesis para la mejor comprensión de: (a) del impacto emocional negativo que las percepciones de inequidad tienen sobre las experiencias de los empleados, (b) como los sistemas de justicia corporativa pueden contribuir de manera significativa a la consecución de los logros mediante la influencia de manera positiva en el comportamiento de sus empleados y, (c) como el ambiente laboral influye en el comportamiento de estos puesto que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros. Para concluir se señalan las limitaciones del presente trabajo en general y de cada estudio en particular y se proponen nuevas líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias de intervención para favorecer aquellas acciones encaminadas a generar o aumentar percepciones de justicia que mejoren la satisfacción y el compromiso de los empleados con su organización.

La sección de referencias bibliográficas se ha unificado al final del documento, para facilitar la lectura. En los anexos de esta tesis se dan a conocer los instrumentos de medida utilizados en cada uno de los estudios independientes que la componen.

**CAPÍTULO 1**  
**JUSTICIA ORGANIZACIONAL**



# **CAPÍTULO 1: JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

## **INTRODUCCION**

La importancia del concepto de justicia y equidad ha sido reconocida desde tiempos inmemoriales y por múltiples disciplinas. Desde las ciencias sociales, la aproximación al concepto de justicia ha sido, y es, de carácter descriptivo, frente al enfoque prescriptivo adquirido por los filósofos. Con esto queremos decir, que mientras éstos se centraron en determinar qué tipo de acciones son verdaderamente justas, los científicos sociales se han esforzado por determinar no lo que es justo sino lo que los individuos creen que es justo (Omar, 2015).

Desde la psicología de las organizaciones la atención se centra en las percepciones de los empleados sobre qué constituye justicia y sus reacciones ante posibles situaciones (in)justas. Por lo que, desde la perspectiva de los científicos sociales, la justicia representa una realidad subjetiva y descriptiva de los que el individuo cree que es equitativo, en lugar de una realidad objetiva o un código prescriptivo (Greenberg, Bies y Eskew, 1991).

La idea de que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales debido a su influencia en los diferentes ámbitos de éstas es algo relativamente reciente. Fue hace poco más de cuatro décadas, cuando los académicos comenzaron a examinar las reacciones de los empleados a las diferentes decisiones, acciones y procedimientos por parte de superiores, empleadores o responsables de una organización (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005). A partir de entonces, comenzarían a proliferar diferentes teorías explicativas y elaboración de modelos que tratan de aplicar conceptos de justicia para entender ciertas dinámicas organizacionales.

El incremento del interés por el concepto de justicia dentro de las organizaciones no debe de extrañar, puesto que cada vez que se distribuyen o destinan recursos surgen preguntas sobre justicia. Ya que las personas se sienten motivadas a obtener aquello que consideran justo en respuesta al esfuerzo invertido. Dichas percepciones de equidad estarían ligadas a un amplio abanico de acciones organizacionales.

Ahí es dónde radica la importancia de estudiar el constructo de justicia en las organizaciones; por el fuerte impacto que dichas reacciones tienen sobre los empleados y los resultados de una organización.

Sobre los empleados, en concreto, los trabajos de investigación se han centrado en examinar el rol de la justicia como predictor de ciertas actitudes y conductas que pueden influir en el éxito de una organización (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt y col., 2001).

Durante las primeras etapas de desarrollo de la literatura relativa a la justicia, los académicos centraron gran parte de sus trabajos en la equidad como criterio más relevante a la hora de valorar la justicia (Sheppard, Lewicki y Minton, 1992). Acorde a esta premisa, las personas, deberían obtener resultados acordes a su productividad. Esta idea central, sería la que guiará los primeros trabajos que dieron lugar a la *teoría de la equidad* (Adams, 1965; Homans, 1961) que inicialmente se originaron en el contexto de las relaciones interpersonales, como gran parte de los trabajos iniciales sobre justicia.

Desde entonces, los trabajos de investigación han enfatizado las diferencias en la percepción de justicia, dando lugar a tres clases de justicia: distributiva, procedimental e interaccional.



Figura 1. Tipos de Justicia Organizacional propuestas por Greenberg (1993)

## TIPOS DE JUSTICIA

### *Justicia distributiva*

Está dirigida a los resultados específicos y se refiere a las percepciones de equidad que tienen los empleados con relación a la distribución de los resultados. En ella se puede situar el origen de la justicia organizacional.

Desde la teoría de la equidad, los empleados tienden a mantener un dialogo interno entre su contribución a la organización (formación, experiencia, esfuerzo, etc.) y aquellos logros, recompensas, penalizaciones o asignaciones que obtienen. Esa distribución de los resultados tiende a compararse con un referente; ese referente tiende a ser otro empleado que es elegido, normalmente, en base a características de similitud, proximidad o saliencia (Kulik y Ambrose, 1992; Sheppard y col., 1992).

Por lo tanto, la percepción de justicia que finalmente elabore un empleado dependerá de los resultados de esa comparación (que obtienen ‘otros’ en función de sus respectivas contribuciones a la organización). Porque la justicia distributiva no está tan directamente relacionada con el resultado obtenido como con los juicios de equidad sobre esos mismos resultados. Quiere decir esto que la justicia distributiva no tiene nada que ver con la disconformidad de los resultados obtenidos por un empleado, puesto que deben haberse elaborado previamente un criterio/normal relativo a la equidad para posteriormente, ser percibido como norma/regla quebrantada (Cropanzano y Greenberg, 1997).

Una aproximación diferente fue la desarrollada por Leventhal (1976) donde la distribución de recursos acorde a la norma de equidad y de necesidad eran percibidas como justas cuando la armonía o el bienestar personal constituían las metas más relevantes.

### *Justicia Procedimental*

En trabajos posteriores de psicología social y procesos legales, Thibaut y Walker (1975) llevaron a cabo una serie de estudios sobre la justicia en los procesos de toma de decisiones. Los autores revelaron que los litigantes valoraban tanto la justicia del veredicto como los procedimientos llevados a cabo en sala.

Establecieron que los procedimientos eran percibidos como justos cuando los litigantes tenían cierto control sobre ellos, significando para ellos que sus opiniones eran escuchadas en un intento por influir en las decisiones resultantes. Como consecuencias de los resultados obtenidos, los autores acuñaron el término de justicia procedimental.

Su definición hace referencia a la percepción de justicia que elaboran los individuos, puesto que no sólo se preocupan por la distribución de los resultados sino también por los criterios y procedimientos que se adoptan para llevar a cabo dicha distribución.

Thibaut y Walker (1975) argumentaron que las personas muestran actitudes más positivas hacia la distribución de resultados, aunque estos les resulten desfavorables, si creen que los procedimientos para llegar a ellos han sido justos.

Leventhal (1980) trabajó de una manera más profunda en esta idea, hasta identificar seis criterios de justicia que denominó: (1) exactitud (2) representatividad (3) imparcialidad (4) consistencia (5) eticidad y (6) corrección. Todas ellas consideradas de gran utilidad a la hora de elaborar juicios de equidad referentes a los elementos estructurales y formales de un procedimiento distributivo (Cropanzano y Goldman, 2015).

### *Justicia interaccional*

Años después, trabajos centrados en la evaluación de justicia durante diferentes procesos de selección, Bies y Moag (1986) observaron como aquellos eventos relacionados con la toma de decisiones exhibían 3 aspectos característicos; la decisión, el modo o procedimiento y una interacción interpersonal que tenía lugar durante la implementación del mismo. En un intento por conceptualizar la justicia de la interacción interpersonal observada durante su trabajo, los autores usaron el término justicia interaccional para referirse a la calidad del trato interpersonal proporcionado a los empleados durante los procesos de implementación de los procedimientos organizacionales.

Estas primeras aproximaciones al estudio de la justicia tuvieron lugar en interacciones sociales muy variadas y no estaban dirigidas de una manera específica a una aplicación en las organizaciones. Y en 1992, Tyler y Lind pusieron de manifiesto las dificultades para distinguir conceptualmente la *justicia distributiva* de la *justicia interaccional*.

Fue entonces cuando Greenberg (1987) unificó todos estos conceptos bajo el término de *Justicia Organizacional* para referirse a aquellas teorías de justicia, desde un punto de vista social e interpersonal, que pueden ser aplicadas al mismo fenómeno, pero dentro de las organizaciones (Gilliland, 1994).

Posteriormente, Greenberg (1993) propuso una taxonomía de la justicia organizacional basada en dos dimensiones:

- (a) Una primera centrada en la diferenciación entre justicia distributiva y justicia procedimental; estableciendo que ambos tipos de justicia están relacionados únicamente con los aspectos estructurales del contexto organizacional. Puesto que es dentro de este donde se hace uso de los procedimientos que determinan la distribución de los recursos/resultados.
- (b) Una segunda relativa a los determinantes sociales puesto que se ocupa del tratamiento/interrelaciones de carácter social. Y tras una revisión de la literatura disponible, Cropanzano y Greenberg (1997) determinan que los elementos sociales presentes en la justicia interaccional deben desglosarse en dos factores diferentes; *justicia interpersonal* y *justicia informacional*.

Como resultado de dicha distinción conceptual entre los aspectos sociales y estructurales de la justicia organizacional, el autor propone un modelo de justicia de tres dimensiones: *justicia distributiva*, *justicia procedimental* y *justicia interaccional* que a su vez se subdivide en dos factores; *justicia interpersonal* y *justicia información* (Colquitt, 2001; Crawshaw, Cropanzano, Bell y Nadisic, 2013; Goldman et al., 2008).

## **MODELOS Y TEORÍAS EXPLICATIVAS DE JUSTICIA**

### **CÓMO ELABORAN LOS EMPLEADOS SU PERCEPCIÓN DE JUSTICIA**

Algunos autores proponen que las percepciones de justicia se elaboran de una manera consciente y deliberada mientras que otros autores afirman que son procesos cognitivos que tienen lugar de manera muy rápida y automática (Colquitt y col., 2012).

Leventhal (1980), mediante sus trabajos, defiende que las percepciones de justicia se forman a través de procesos cognitivos elaborados por los que cada empleado decide qué reglas incorpora dicha construcción mental y qué importancia le atribuye a cada una. Este valor vendrá determinado por un amplio espectro de interrelaciones y/o eventos.

Cada empleado podrá asignar un determinado valor en función de:

- sus intereses personales
- resultados favorables
- disponibilidad de información
- relevancia de los acontecimientos
- aceptación de las reglas

Para finalmente completar la elaboración de dichas representaciones mentales.

Acorde a línea de pensamiento sobre la creación delibera de percepciones de justicia, tenemos los trabajos de Folger y Cropanzano (2001) que refuerzan la idea de que los empleados, más que establecer una jerarquía de reglas asociadas a la justicia, tienden a utilizar una lógica contrafáctica para establecer dichos juicios. Esto a su vez, está influenciado por los resultados o procedimientos que cada empleado tome como referencia. Porque será en función de ese estándar que cada empleado perciba una misma condición/circunstancia como (in)justa.

Los trabajos posteriores de Nicklin y col. (2011), revelaron que el uso de una lógica contrafáctica está influenciada por la relevancia de los resultados, el tipo de evento calificado como (in)justo, así como el conocimiento o la experiencia que se le atribuye al autor.

No obstante, Folger y Cropanzano (2001) consideran que los procesos de elaboración de percepciones de justicia podrían tener lugar en un continuo que iría desde la creación deliberada hasta el uso de heurísticos. Lo que vendría determinado por el hecho de los empleados elaborarán juicios deliberados cuando la información y/o el tiempo estén disponibles. Mientras que esos mismos juicios resultarán de procesos rápidos y automáticos cuando la información y/o el tiempo no se encuentren disponibles para el empleado.

Esa es la idea central sobre la que pivota la *teoría heurística de la justicia* (Lind, 2001). El proceso de formación de percepción de justicia comenzaría con una *fase crítica* (elaboración de juicios) seguida de otra *fase de aplicación*.

La fase crítica sería breve y permitiría al empleado hacer uso de dicha percepción para guiar su conducta hacia compañeros y superiores. La corta duración de esta etapa, no les permite a los empleados disponer del tiempo para una consideración deliberada de la información disponible. Lo que significa, que sólo los datos más relevantes para cada empleado serán tenidos en cuenta para la elaboración de juicios de justicia.

La fase de aplicación se inicia una vez que el heurístico ha sido creado, actuando éste como una representación mental de confianza. Esta fase se extiende hasta que los empleados se enfrentan a un hecho inesperado e importante que hace que se active la fase crítica y tenga lugar una revisión de todos los juicios de justicia elaborados por el individuo.

La teoría heurística de justicia arguye que no toda la información relevante sobre la percepción de justicia será tratada por igual. Por ejemplo, el orden en el que la información se presenta, así como su nivel de complejidad determinaran hacia donde dirigen la atención los empleados. La información más sencilla y que aparece en un primer momento tiende a ser tomada más en cuenta a la hora de integrarla en el heurístico que el resto de datos disponibles (Lind, 2001).

Acorde a esta teoría, aquellos empleados que comienzan a formar parte de una organización rápidamente tienden a formarse un heurístico de justicia que les permita, llegado el momento, acceder a él y elaborar decisiones sobre si se aventuran o no en conductas colaborativas, destinar recursos extra u otro tipo de acciones.

Durante esas primeras etapas, cualquier información relativa a la justicia puede resultar útil y ser incluida en las representaciones mentales de los empleados.

Otros autores, en cambio, describen la percepción de justicia como un mecanismo rápido e intuitivo. Como es el caso de la *teoría deóntica de justicia* (Folger, Cropanzano y Goldman, 2005) que defiende que los empleados generan sus percepciones de justicia una vez que establecen una comparación entre el evento a valorar como (in)justo y sus propios códigos éticos. El posible quebrantamiento de dichos códigos proporcionará información de carácter relevante y que no requiere esfuerzo alguno por parte del individuo para ser analizada.

Esto explica como empleados de una organización se pueden sentir impulsados a juzgar un evento/condición/persona como (in)justo cuando éstos les evocan normas morales y aun cuando no son sus propios intereses los que están en juego. De manera inconsciente, detectan cuando la regla está siendo quebrantada y reaccionan ante todas esas situaciones que consideran que requiere de una intervención inmediata (Aquino y col., 2006; Skarlicki y Rupp, 2010).

## **POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE PREOCUPAN POR LA JUSTICIA**

En una revisión llevada a cabo por Gillespie y Greenberg (2005) observaron como la justicia está dirigida a contribuir a la satisfacción de determinadas necesidades relevantes para el individuo y/o llegar a equilibrar otras; constituyendo dichas necesidades, representaciones mentales de diferentes estados deseables.

Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke (2001) destacan tres motivos fundamentales que impulsa a los empleados a preocuparse por la justicia; control/incertidumbre, relaciones sociales, consideraciones éticas y consecución de logros.

Muchas de las teorías incluyen la *incertidumbre* como condición impulsora a prestar atención a la justicia (Colquitt y col., 2012). En concreto, la teoría del intercambio social desarrollada por Blau (1964) que, aunque no se desarrolló para su aplicación concreta en el contexto organizacional, ha sido una de las más utilizadas para llegar a explicar como la incertidumbre que se genera en torno a la confianza, impulsa a los empleados a prestar especial atención a la justicia.

Blau (1964) diferenció dos tipos de relación de intercambio; *intercambio económico*, contractual en esencia y dirigido a la obtención de unos beneficios de una manera recíproca. En el caso del empleado-empedor, el primero desarrollará una serie de tareas a fin de percibir un salario por ello. La dinámica de *intercambio social* que propone el autor enfatiza el concepto de obligación. En un contexto organizacional, cuando un empleado recibe un trato considerado justo, se genera una expectativa de devolución. Igualmente se caracteriza por una inversión de esfuerzo/recursos, a nivel más profundo, y cuyos beneficios esperados (aunque más inespecíficos) de manera recíproca, se establecen a largo plazo y puedan no estar sujetos al tiempo. El empleado podrá destinar esfuerzos/recursos extra en un momento determinado, esperando el trabajador de alguna manera, que su superior valorará dicho esfuerzo y en futuro, será recompensado por ello. Esa flexibilidad y compromiso que se invierten en hace que los intercambios sociales sean vistos como intercambios más efectivos a largo plazo que aquellos que son meramente de carácter económico/contractual (Colquitt y col.,2012).

¿Qué ocurre cuando el trabajador alberga dudas sobre si los esfuerzos extra que haga vayan a ser recompensado algún día? Blau también enfatizó la importancia de la confianza a la hora de establecer una dinámica de intercambio social. Puesto que la reciprocidad podría no llegar a manifestarse si algunas de las partes no han llegado a desarrollar un sentimiento de confianza. Como explica en su teoría y para que tenga lugar dicha reciprocidad, lo primero será transcender el escollo inicial que pasaría por probarse a uno mismo esa confianza. Y como los empleados cumplen con sus obligaciones de manera regular, ellos establecen que el resto también, por lo que se prueban así mismo la confianza en dicha reciprocidad.

Por lo tanto, explica Colquitt y col., (2012), cuando un empleado se encuentre en la tesitura de destinar un esfuerzo extra, lo primero que hará será detenerse a considerar la confianza que su superior le merece. Si la respuesta resulta afirmativa, desarrollará la idea de que todos sus esfuerzo extra y dedicación, serán recompensado de algún modo con el tiempo y sus decisiones se verán motivadas por esa idea. Considerará justo dicho intercambio y procederá a manifestar las acciones pertinentes.

En torno a la necesidad de equilibrar la influencia de la incertidumbre percibida, pero esta vez orientada a la consecución de un logro, se desarrolló el *modelo instrumental* que expone que las personas prestan atención a la justicia y es valorada porque les proporciona cierta sensación de control al permitirles realizar predicciones en cuanto a los resultados a largo plazo (Thibaut y Walker, 1975). Según este modelo, los individuos evalúan y consideran como justas ciertas normas por su valor instrumental, ya que les ayudan en la consecución de sus objetivos.

Posteriormente, y en un intento por superar ciertas limitaciones del modelo instrumental, Lind y Tyler (1988) subrayaron que la atención prestada a la justicia no sólo reside en la obligación de satisfacer una determinada necesidad, sino que además responde a un anhelo personal de pertenencia. Dando lugar al desarrollo del *modelo relacional* de justicia, el cual arguye que los empleados sienten una gran motivación por llegar a pertenecer a un grupo (organización) y se mantienen en una constante búsqueda de aquellas señales que les demuestran hasta qué punto son apreciados y valorados por superiores, compañeros y la propia organización.

Cuando un superior/responsable de la organización se muestra imparcial o lleva a cabo la implementación de determinados procedimientos dentro de la organización de una manera respetuosa, el empleado se siente apreciado y percibe que tiene su propio lugar dentro de la organización.

Este modelo explica porque la percepción de un trato justo está fuertemente asociado a reacciones más beneficiosas, incluso cuando los empleados no perciban cierto control sobre los resultados (Tyler, 1984).

Un tercero y más reciente es el *modelo deóntico* de justicia, que pone más énfasis en las necesidades ética/morales de los individuos y que fue desarrollado por Folger y Cropanzano (2001). Este modelo establece que los individuos prestan atención a la justicia porque en sí misma constituye un beneficio, una virtud. La justicia representaría la forma adecuada de proceder. Y ese “proceder” concierne tanto al comportamiento de superiores, compañeros como el suyo propio. E incluso el de terceras personas que, aunque no estén directamente relacionadas con la organización, se les presupone un comportamiento similar. La justicia terminaría representando un ideal moral que gran parte de las personas terminamos suscribiendo (Folger y Cropanzano, 2001). Este modelo ha aportado una explicación a por qué un empleado continúa apreciando la justicia aun cuando ésta no le repercute un beneficio directo (Truxillo y col., 2002).

## **ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

Desde la psicología de las organizaciones, la tradición investigadora ha venido prestando gran interés en el análisis de los principales antecedentes de la justicia organizacional, así como las implicaciones que está tiene para los empleados y las organizaciones.

Entre los antecedentes más destacados, los trabajos que más evidencias empíricas han aportado señalan a la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y el papel del afecto (Colquitt y col., 2012; Colquitt y Zipay, 2015; Omar, 2015).

Un empleado, ante la percepción de ser tratado de una manera injusta, puede generar estados afectivos incómodos que tratará de reducir, modificando su conducta en el trabajo (ya sea disminuyendo sus aportaciones o modificando sus expectativas con relación a los resultados). Cropanzano, Goldman y Benson (2005), sostienen que la experiencia de emociones negativas resultantes de percepciones de injusticia impulsa a los empleados a buscar como equilibrar esas situaciones tratando de restablecer la equidad. Y tienden a hacerlo a través de la creación de determinadas actitudes y conductas. Para ello pueden recurrir a estrategias cognitivas como el reajuste de evaluaciones/estimaciones, distorsiones perceptivas. O estrategias conductuales como conductas interpersonales hostiles, demanda de los resultados esperados, conductas contraproductivas para la organización, etc. En cambio, percepciones de justicia distributiva promueven emociones positivas, aumento de la satisfacción laboral y mayores niveles de compromiso organizacional (Colquitt y col., 2013).

Van de Bos (2003) examinó los posibles efectos que el estado de ánimo puede ejercer durante el proceso de elaboración de percepciones de justicia cuando la información relativa a los criterios de equidad es clara y cuando no lo es tanto. Los datos resultantes de su trabajo mostraron que el estado de ánimo de los participantes tuvo un pequeño impacto en la elaboración de dichos juicios tanto cuando la información se presentó de una manera clara que cuando se hizo de una manera ambigua. Sin embargo, el autor destaca, que cuando la información relativa a los procedimientos fue omitida, los participantes mostraron un estado afectivo positivo, percibiendo los criterios como más equitativos que aquellos que describían condiciones afectivas más negativas. El autor destacó que el estado afectivo actuó como auxiliar ante la ausencia de una información clara y/o relevante sobre los criterios de equidad.

Barsky y Kaplan (2007) estudiaron los resultados de los rasgos de afectividad sobre todas las dimensiones de la justicia organizacional y los resultados obtenidos mostraron correlaciones moderadamente altas entre las diferentes dimensiones de la justicia y los estados afectivos. Siendo los más positivos los que asociaban con las percepciones más favorables de justicia mientras que los más negativos se asociaron con las percepciones más desfavorables de justicia. El autor destacó que la magnitud del efecto en ambos casos fue muy similar.

Cuando los empleados son tratados con deferencia, respeto y dignidad (justicia interaccional), ellos tienden a responder de una manera equitativa a la organización a la que pertenecen. Lo que se traduce en un aumento del compromiso y un mayor desempeño contextual, reduciendo la intención de abandono (Greenberg y Colquitt, 2005).

En una serie de estudios llevado a cabo por Kabanoff (1991), se puso de manifiesto como aquellas organizaciones orientadas únicamente a los resultados tendían a guiarse por criterios equitativos y procedimientos autocráticos en un intento por incrementar el rendimiento individual y alcanzar la máxima competencia económica. Posteriormente, Tyler y Lind (1992), publicaron los resultados de su trabajo, revelando cómo aquellas organizaciones que priorizaban relaciones saludables y armoniosas entre sus empleados e inclinaban a promocionar criterios de justicia distributiva basados en la igualdad y procedimientos más plurales y colaborativos.

Para explicar de manera significativa como el compromiso organizacional se puede ver influenciado por la relación entre los procedimientos escogidos y los resultados, Cropanzano y Greenberg (1997) propusieron un *modelo de interacción* basado en el análisis de los efectos conjuntos que ambos tipos de justicia ejercen sobre las actitudes hacia el trabajo. Determinando que cuando la percepción de justicia procedimental se asocia más fuertemente con las actitudes hacia el trabajo cuando los resultados son menores y estos a su vez, están más relacionados con las mismas actitudes cuando los procedimientos son considerados justos que cuando no lo son. ¿Qué quiere decir esto?, que los empleados más allá de que la distribución de los resultados les resulte favorable o no, desean (o al menos valoran más) que los procedimientos seguidos para implementar dicha distribución se ajuste a sus ideales de justicia.

Cuando esto ocurre, conducen al reconocimiento intelectual y emocional de los empleados. Esto a su vez incrementa la confianza y el compromiso con la organización, generando conductas colaborativas (Kim y Mauborgne, 2005).

Se disponen de evidencias empíricas que sustentan la aplicación de este modelo, pero aún no se disponen de datos concluyentes que permitan determinar que esas mismas conductas cívicas en la organización se vean reducidas ante las percepciones de injusticia que producen desconfianza y resentimiento como resultado de las mismas (Omar, 2015).

Otro modelo muy utilizado para intentar analizar los efectos de la justicia distributiva y procedimental ha sido el llamado *modelo de los dos factores* de Sweeny y McFarlin (1997) que ha permitido establecer relaciones más sólidas entre la justicia distributiva y la satisfacción laboral y la justicia procedimental con las actitudes hacia el trabajo y conductas más relevantes para la organización (Omar, 2015).

El hecho de distinguir el objeto que guía las diferentes percepciones de justicia de los empleados ha permitido a los autores de diferentes trabajos poder realizar análisis más precisos sobre la capacidad predictiva de las diferentes dimensiones de la justicia organizacional. Un ejemplo de ello es el trabajo realizado por Liao y Rupp (2005) que pudieron acreditar como las prácticas organizacionales dirigidas a promover percepciones de justicia interaccional predicen el comportamiento organizacional con mucha más precisión que aquellas prácticas que iban dirigidas a generar justicia procedimental.

Han sido números los trabajos que han descrito como las percepciones justicia y equidad ejerce su influencia en las conductas organizacionales ya sea porque llevan a los empleados identificarse con un determinado colectivo, a sentir que forman parte de un grupo, que forma parte de los intercambios que se derivan de ciertas relaciones sociales. El hecho es, que toda percepción de justicia genera una respuesta afectiva. Y mientras que hay estudios que se han centrado en el estudio de la afectividad como antecedentes de las percepciones de justicia, otros han dirigido sus esfuerzos hacia su análisis como resultados de esas percepciones de equidad. Si bien, la mayoría de esos trabajos se han centrado más en el papel de las emociones más que en el de los estados de ánimo o afectividad. Ya que estas pueden ser identificadas con un acontecimiento, decisión o persona, en particular (Colquitt y col., 2012).

De hecho, el origen de la teoría de la equidad tuvo lugar en los estudios experimentales que revelaron como las personas reaccionan con ira y resentimiento cuando alguien influyente o la superioridad no les trata como ellos creen que deberían haber sido tratados (Folger y col., 1983).

Autores como Bies (1987) afirman que la justicia y equidad realmente llegan a ser importantes para los individuos cuando se ausentan, puesto que tienen el poder de generar una especie de indignación moral que se traduce en rabia, exasperación y resentimiento que se dirige de una manera directa hacia los mandos responsables (Bies y Tripp, 2002).

Weiss y Cropanzano (1996) defienden, como veremos de una manera más detallada más adelante, que el comportamiento a menudo, es inspirado espontáneamente por el afecto más que por una premeditación cognitiva.

En una revisión que estos mismos autores llevaron a cabo para agrupar las emociones que se asociaban tanto con la presencia de criterios equitativos como con el quebrantamiento de dichos criterios, observaron sentimientos relacionados con el disgusto, irritación, exasperación y envidia. Pero también relacionados con la tristeza y decepción. Por otra parte, adherirse a diferentes criterios de equidad, promovían una serie de sentimientos asociados a la felicidad como alegría, optimismo, satisfacción, confianza y serenidad (Weiss y Cropanzano, 1996; Weiss y col., 1999).

La percepción de justicia por parte de los líderes organizacionales fomenta la confianza en las organizaciones, motiva emociones y actitudes positivas entre los empleados y genera comportamientos más favorables hacia los miembros y hacia la organización (Van Knippenberg y De Cremer, 2008).

Todo ello nos lleva a pensar que la justicia organizacional tiene un claro potencial explicativo de muchas de las conductas organizacionales puesto que se trata de acontecimientos con una gran carga de afectividad para todos los involucrados. Por lo que, en el presente trabajo, trataremos de realizar un análisis más detallado del afecto en el contexto organizacional.

## **CAPÍTULO 2.**

### **EMOCIONES EN EL TRABAJO**



## **CAPÍTULO 2. EMOCIONES EN EL TRABAJO**

### **INTRODUCCIÓN**

Como disciplina, no fue hasta cerca de 1930 que podamos situar el origen del estudio de las emociones y el afecto en el trabajo (Fisher y Hanna, 1931). Tras estos inicios, los trabajos sobre las emociones fueron descuidados, centrándose gran parte de ellos, en los aspectos más técnicos y racionales.

Sin embargo, desde la psicología organizacional, pronto se reconoció la importancia de prestar más atención al estudio de las dimensiones emocionales. Ya que gran parte de los trabajos se ocuparon tan sólo de los aspectos cognitivos y conductuales del trabajo. Y donde las emociones y el afecto fueron incluidos en modelos organizacionales cuya tendencia era identificarlas con la satisfacción laboral. Además de centrar sus esfuerzos en la obtención de evidencias empíricas y no tener en cuenta otros factores, extralaborales, que pudieran influir en el afecto (Aritzeta y Pascual, 2016).

La situación comenzó a variar a raíz de la publicación del trabajo de Hochschild (1983). La autora propuso el concepto de *trabajo emocional*, el cual tiene lugar cuando los empleados modifican sus emociones para expresar aquellas que han sido prescritas organizacionalmente. Cuando esto ocurre, el resultado es la tensión, estrés y burnout. Lo que supone una amenaza hacia el bienestar del trabajador y una disminución de su rendimiento.

El concepto de trabajo laboral facilitó el incremento del interés por el estudio de las emociones y durante la década de los 90 tuvieron lugar múltiples trabajos relativos a la relación entre personalidad y afectividad y su influencia en el lugar de trabajo. Algunos de estos trabajos, pusieron de manifiesto como rasgos de personalidad del afecto positivo y del afecto negativo se asociaban positivamente con sus correspondientes tonos afectivos dentro de los grupos de trabajo (George, 1991).

Siguiendo toda esta prolija actividad académica entorno a las emociones en el trabajo, se fue desarrollando una línea de pensamiento cuya atención pasaba por examinar, de manera más generalizada, los estados afectivos y el papel de las emociones en contextos de cambio y conflicto dentro de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Posteriormente, Ashforth y Humphrey (1995) varios trabajos a través de los cuales exponían la trascendencia de las emociones que los empleados experimentan en su día a día y sus aplicaciones en la motivación, liderazgo o conductas de trabajo colaborativo.

Pero realmente, hasta la publicación del trabajo de Weiss y Cropanzano (1996) y su *teoría de los eventos afectivos* (AET son sus siglas en inglés), no podemos decir desde la perspectiva del comportamiento organizacional, que los estudios del afecto y las emociones en el trabajo habían cobrado un gran impulso. La AET facilitó un marco teórico muy útil para poder abordar el estudio de las emociones en el trabajo como un fenómeno dinámico (Aritzeta y Pascual, 2016).

Weiss y Cropanzano (1996), expusieron que la conducta y el desempeño de los empleados es, en gran medida, el resultado de sus respuestas afectivas al ambiente laboral que les rodea. Y enfatizaron la relevancia que puede tener reconocer las emociones en el contexto laboral. Tanto el impacto de las condiciones/eventos en las emociones de los empleados como la posible influencia de las emociones de los empleados puedan llegar a ejercer sobre el comportamiento organizacional (Ashkanasy & Ashton- James, 2005).

## **EMOCIONES**

En un reciente trabajo de revisión sobre las emociones en el trabajo, los autores Ashkanasy y Dorris (2017) subrayan la importancia de diferenciar entre *emoción*, *afecto*, *estado afectivo* (*humor*) y *sentimiento*. Ya que se tiende a intercambiar dichos conceptos y son distintos unos de otros.

### *Estado Afectivo*

Por humor o estado de ánimo (en lenguaje coloquial) entendemos una forma específica de estado afectiva que implica la estimación, por parte del individuo, sobre la probabilidad que alberga de experimentar en un futuro el afecto positivo o negativo. Es un estado más bien prolongado, de menor intensidad que las emociones y sus efectos sobre la conducta son más generales y prolongados.

### *Sentimiento*

Dentro de la psicología de la emoción, el sentimiento se refiere a la percepción de la experiencia subjetiva de la emoción. Es decir, se trata de un estado de la conciencia, que informa sobre la reacción del propio organismo en función de la relevancia biológica y social de los estímulos (Fernández Trespalacios, 1984 en Grzib, 2002).

El sentimiento y la emoción no se contraponen, una de las razones por las que ambos términos se utilizan indistintamente de manera regular. Se podría decir que el sentimiento es una parte integrante de la emoción si no el rasgo más característico de las mismas.

### *Afecto*

Se refiere a un estado afectivo que representa la tendencia de una persona a experimentar y responder con diversos estados de ánimo (Watson y Clark, 1994 en Aritzeta y Pascual, 2016). El afecto positivo y el afecto negativo constituyen las dos dimensiones del constructo afecto. Representando cada una la propensión de un individuo a experimentar emociones negativas o positivas, respectivamente (Burke y col., 2006).

### *Emociones*

Delimitar el concepto de emoción no es algo fácil, en gran parte; por tratarse de un proceso que implica varios componentes y cada aproximación teórica (que son múltiples y diversas) se basa en, únicamente, en el análisis de algunos de sus componentes de forma aislada. Y no como un fenómeno dinámico en su conjunto (Grizb, 2002). Por lo que el presente trabajo, recoge varias aproximaciones conceptuales a fin de proporcionar una lo más extensa posible.

Una de las definiciones que más aspectos del proceso emocional abarca, es la facilitada por Kleinginna y Kleinginna (1981) tras una exhaustiva revisión conceptual del proceso emocional;

*<<La emoción es un conjunto de interacciones de factores subjetivos y objetivos, mediados por sistemas fisiológicos y cuyos resultados pueden ser: a) experiencias afectivas negativas o positivas, b) procesos de percepción, de evaluación y/o clasificación como resultado de procesos cognitivos, c) adaptación fisiológica a las condiciones, d) conductas expresivas, orientadas a una meta y adaptativas>> (Kleinginna y Kleinginna, 1981, pp. 355)*

Schwartz y Clore (1983), se refieren a las emociones como mecanismos de alerta que permitiría a los organismos adaptar su comportamiento y poder responder a las demandas que exigen las condiciones medioambientales.

Fischer y col., (1990), fueron más allá y proporcionaron una aproximación conceptual más específica. Estos autores propusieron definir las emociones a través de tres procesos diferentes;

- a) un proceso superior que comprende estimaciones iniciales (por parte del individuo) acerca del medio que le rodea y que versan sobre si éste favorecerá o no a la consecución de su(s) objetivo(s).
- b) otro proceso consistente en las emociones básicas, tanto positivas (ej., amor, felicidad) como las negativas (ej., enfado, tristeza y miedo).
- c) Y, por último, un proceso subordinado basado en patrones secuenciales representativos de diferentes conductas como respuestas a determinados estímulos del entorno. Esos patrones, son adquiridos, según sus autores, por los individuos a lo largo de toda su vida y vienen determinados por las costumbres culturales.

Y ya, por último, una aproximación más reciente, es la facilitada por Mulligan y Scherer (2012), que establecieron que una emoción  $x$ , podría ser considerada como tal, sólo si se dan las siguientes condiciones;

- (a)  $x$  debe tratarse de un episodio afectivo
- (b)  $x$  debe estar dotada de intencionalidad
- (c) han de experimentarse cambios fisiológicos (ej., arousal, expresión facial, presión sanguínea)
- (d)  $x$  debe incluir un episodio de carácter perceptivo o intelectual ( $y$ ), este a su vez, debe tener un propósito
- (e) La intencionalidad de  $x$  a ser inherente a la de  $y$
- (f)  $x$  debe estar motivada y guiada por al menos, una valoración previa por parte del individuo

Teniendo en cuenta las aproximaciones conceptuales que ofrecen los diferentes autores, podríamos decir que las emociones son procesos que se activan mediante la exposición a estímulos externos y/o internos, motivando toda clase de cambios y respuestas en los individuos y que se encuentran íntimamente relacionadas con la adaptación de estos a las diferentes condiciones del medio.

## **FUNCIONES DE LAS EMOCIONES**

La mayoría de los académicos acepta la función adaptativa de las emociones; las emociones positivas son pre-requisitos para el bienestar, mientras que las emociones negativas nos envían señales referentes a cambios en las condiciones del medio que nos rodea y que requieren de nuestra atención a fin de poder ser resueltas.

Tal como se muestra en la Figura.2, una de las funciones más relevantes en contextos organizacionales, sin duda alguna, es la de permitir comunicar. De hecho, para algunos autores como Schwarz y Clore (1983), es su función principal. Porque no solo informamos a otros mediante nuestras expresiones faciales, el tono de voz u otras muestras de nuestro estado afectivo. Si no que el carácter (dis)funcional de las emociones, va a depender de la valoración de aquella información que trasladamos a nuestro entorno.

Para los autores, como las personas analizamos los resultados de nuestras expresiones emocionales, viene determinado por diferentes factores como; la intensidad y pertinencia de la emoción (valorado por el entorno), la (mal)interpretación de las posibles consecuencias de las emociones expresadas, todas atribuciones implícitas (correctas/incorrectas) y, por último, los efectos directos e indirectos de la emoción (es).

Ekman (1972), estableció que las expresiones de las emociones básicas constituyen un patrimonio de toda la humanidad, independientemente de la raza o cultura. Aunque lo que, si parece determinado por la cultura en cambio, es el código que seguimos con respecto a la percepción y expresión de las emociones. Elfenbein y Ambady (2003), argumentan que existen fuertes diferencias interculturales. Estos autores acuñaron el término “dialecto emocional” para referirse a la idea de que los empleados utilizan procesos emocionales interpersonales estructurados dentro de las organizaciones. Es decir, las emociones serían procesadas siguiendo una secuencia y todo el proceso afectivo del empleado comenzaría con su exposición a un estímulo/evento.

Frijda (1986), en cambio argumenta que las emociones desencadenan un sistema de control secundario que nos permite gestionar las emociones experimentadas. Algunos de estos sistemas tendrían lugar de manera totalmente automática mientras otros ocurrirían de manera voluntaria, como sería el caso de la regulación emocional.

Este constructo comenzó a recibir cierta atención por parte de los investigadores en psicología de las organizaciones y fue definido por Gross (1998) como “el proceso mediante el cual los individuos influyen en las emociones que tienen a través de cómo las experimentan y expresan”.

Algunos académicos utilizaron las ideas de Gross (1998) para analizar como los empleados utilizan ciertas estrategias de regulación emocional (reevaluación, expresión, supresión, etc.) para poder gestionar algunas emociones particulares como el enfado, el miedo o la felicidad, y que a menudo suelen constituir la base de algunos eventos afectivos (Ashkanasy y Dorris, 2017).

**Figura 2. Dimensiones funcionales de las emociones**

<b>INTRAPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los diferentes sistemas de respuestas subjetivos, fisiológicas y conductuales</li> <li>• Modificación del orden de los diferentes patrones conductuales.</li> <li>• Posibilitar la aparición de cambios fisiológicos que faciliten respuestas conductuales.</li> <li>• Ayudar a procesar información que posibilita al individuo a realizar estimaciones que le permitan su adaptación al medio que le rodea.</li> </ul>
<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- proveer información acerca de nuestro estado emocional a terceros</li> <li>- permite influir en la conducta de otros</li> <li>- ponen de manifiesto la influencia de los procesos de aprendizaje y costumbres culturales sobre nosotros</li> </ul> </li> <li>• Motivación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- movilizar recursos que nos permiten pasar a la acción</li> <li>- median en la relación sujeto-entorno-logros</li> </ul> </li> <li>• Asisten en la valoración en la información, destacando aquella que es más relevante para nuestro bienestar.</li> </ul>

**Fuente: adaptado de Scherer (1994); Schwarz y Clore (1983); Aritzeta y Pascual (2016)**

## **MODELOS TEORICOS EXPLICATIVOS DE LAS EMOCIONES QUE SE APLICAN EN LAS ORGANIZACIONES**

### ***Teoría de los Eventos Afectivos (TAE, en inglés AET)***

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional el estudio de las emociones en el trabajo no experimentó un impulso considerable, hasta la publicación del trabajo de Weiss y Cropanzano (1996) sobre su teoría de los eventos afectivos (Event Affect Theory- AET sus siglas en inglés).

En su teoría, los autores postulan que los empleados responden a eventos afectivos discretos que tienen lugar en su ámbito laboral y que estos, a su vez originan respuestas afectivas que a su vez condicionan actitudes y futuros comportamientos.

Estos eventos significativos pueden estar asociados a elementos organizacionales, al desempeño de las tareas de rol o a las interacciones que tienen lugar entre empleado-empleador. Dando lugar a cambios importantes en el estado de ánimo, el entorno o las circunstancias. Estos a su vez, generarán una respuesta emocional y/o estados afectivos que influirán en las actitudes de los empleados hacia el trabajo, los compañeros/supervisores y la propia organización. Lo que posteriormente, condicionará su comportamiento organizacional (Weiss y Cropanzano, 1996).

El impacto que las emociones de cada día tienen en la actividad laboral y cómo los empleados organizan sus experiencias afectivas durante el desarrollo de sus tareas es lo que ha llevado a muchos académicos a visualizar a las emociones como mediadores afectivos que dirigen muchas conductas en el trabajo.

En la actualidad, está ampliamente aceptada la idea de que una parte importante del éxito individual profesional y social está asociado a nuestras competencias sociales y emocionales. Esto también se traduce en los trabajos llevados a cabo para examinar el papel del afecto en los resultados que la justicia organizacional puede tener en las conductas de los empleados.

Las emociones preceden, coinciden y suceden a todo acontecimiento percibido como (in)justo. Y no sólo influyen en la percepción de una posible situación, sino que tienen un gran impacto en cómo interpretamos la información, lo que finalmente, determina la percepción final de equidad (Barsky y col., 2011).

Desde la teoría de los eventos afectivos, se ha analizado la influencia que el afecto puede ejercer sobre la elaboración de juicios de equidad basados en valoraciones afectivas. Weiss y Cropanzano (1996) sostienen que nuestras reacciones afectivas ante un acontecimiento (in)justo no sólo moldean los juicios que elaboramos sobre ellos, también afectan de manera directa en las actitudes que desarrollamos hacia dichos acontecimientos. Esto es posible por el carácter inestable de las mismas y por lo tanto las convierte en elementos muy susceptibles de ser influenciados por factores contextuales como los estados afectivos.

Si una actitud o un juicio es abstracto, como ocurre con la equidad, los empleados tenderán a recurrir a los estados afectivos para poder desarrollar sus juicios acerca de la equidad/justicia de un criterio/acontecimiento.

### ***Inteligencia Emocional (IE)***

Los antecedentes teóricos de la *inteligencia emocional* se podrían situar en los estudios sobre la inteligencia social que llevó a cabo Thorndike (1921) y que definió como “la habilidad para comprender a los demás y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Thorndike, 1921 citado en Goleman, 1996). Ese tipo de inteligencia sería distinta de aquellas capacidades académicas que resultan clave en todas aquellas aplicaciones prácticas que tienen lugar en la vida de un individuo. Y las inteligencias múltiples de Garner (1983), en concreto la *inteligencia interpersonal* que el autor relacionó con la capacidad para entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos y la *inteligencia intrapersonal* que identificó con la habilidad para elaborar una percepción concreta precisa sobre nosotros mismos, así como para organizar y dirigir nuestra propia vida.

Inicialmente, la inteligencia emocional fue conceptualizada en la investigación en psicología por los autores Mayer y Salovey (1997) que la definieron como: “la habilidad para percibir, valorar, comprender y regular las emociones propias y las de otras personas”.

La IE implica un uso inteligente e intencional de las emociones de modo que podamos instrumentalizarlas con el objetivo de ayudarnos a conducir nuestro comportamiento y a pensar de un modo que podamos optimizar nuestros resultados (Mayer y Salovey, 1997; Weisenger, 1998)

Estos autores analizaron la inteligencia emocional a partir de un conjunto de habilidades emocionales adaptativas, que se relacionaban conceptualmente con diferentes criterios de evaluación y expresión emocional, procesos reguladores de las emociones y uso adaptativo de las mismas (Trujillo y Rivas, 2005).

La definición que proporcionaron Mayer y Salovey (1997), las organiza hasta englobar cinco competencias principales:

- 1) El conocimiento de las propias emociones
- 2) La capacidad de controlar las emociones
- 3) La capacidad para motivarse a uno mismo
- 4) El reconocimiento de las emociones ajenas
- 5) El control de las relaciones

La definición proporcionada por Mayer y Salovey (1997) ha sido la más ampliamente aceptada (Zeitner, Mathews y Roberts, 2004 citado en Trujillo y Rivas, 2005) aunque en la actualidad se distinguen los modelos de habilidades y los modelos mixtos sobre la inteligencia emocional.

## **MODELOS DE HABILIDADES**

### **▪ Modelo de Mayer y Salovey (1997)**

Los modelos de habilidades asociados a la IE se centran en su interpretación de manera específica desde el contexto emocional de la información y el análisis de diferentes habilidades que supone el procesamiento de esa información (de carácter emocional) y que se relacionan con la inteligencia.

Es decir, desde estos modelos teóricos, la habilidad de percibir, evaluar, comprender o gestionar las emociones, se consideran componentes de la inteligencia que pueden desarrollarse y/o incrementarse. Estas habilidades son evaluadas mediante pruebas objetivas, similares a los test de inteligencia (Aritzeta y Pascual, 2016).

El modelo de habilidades de IE distingue cuatro competencias distintas que van desde los procesos psicológicos más básico hasta los más complejos:

1. *Percepción y expresión emocional*, se refiere a la capacidad de reconocer una emoción en el mismo momento en la que ésta aparece. Así como saber expresarlas en el lugar y modo adecuado.
2. *Facilitación emocional*, que permitan generar emociones que posibiliten el razonamiento mediante esos estados emocionales.
3. *Conocimiento emocional*, la comprensión y el manejo de nuestra vida emocional nos permitirá mantener la atención, motivación y la creatividad. El autocontrol subyace a la consecución de todo logro (Goleman, 1996).
4. *Regulación emocional*, implica dirigir las emociones (tanto positivas como negativas) de manera eficaz, así como relacionarnos con las emociones ajenas de manera adecuada. Esencial para la eficacia interpersonal, resolución de problemas y el ejercicio del liderazgo.

Los autores de este modelo sostienen que la IE basada en la habilidad para procesar información relevante proveniente de nuestras emociones es independiente de los rasgos estables de personalidad (Salovey y Grewal, 2005).

### **MODELOS MIXTOS**

Desde esta aproximación teórica, tales capacidades constituyen la base sobre la que se desarrollarán dos clases de competencias de IE: *competencias personales* y *competencias sociales*.

Las competencias *personales* incluyen el conocimiento y la capacidad para controlar las propias emociones, así como la capacidad de automotivación. Mientras que las competencias *sociales*, implican el reconocimiento de las emociones ajenas y el dominio de las relaciones.

#### **▪ Modelo de competencias de Goleman (1995)**

Según el modelo de competencias de Goleman (1995), la IE constituiría una meta-habilidad que nos permite adquirir un grado de destreza mediante el dominio de otras de nuestras facultades. El autor destaca 5 elementos básicos y determinantes para el desarrollo de la IE: (1) autoconciencia; (2) autodirección; (3) conciencia social; (4) empatía y (5) habilidad social.

Goleman (1995) considera la IE el componente más relevante de todos los que participan en el ajuste personal, las relaciones personales y el rendimiento en el trabajo. Y la importancia de las emociones constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales.

Puesto que las actitudes éticas que adquirimos a lo largo de nuestra vida tienen su base en las capacidades emocionales subyacentes. Por lo que dotar de inteligencia a la emoción, nos facilitaría una comprensión que nos resultaría muy útil a la hora de conocer y entender el efecto que ejercer sobre nuestras decisiones.

- **Modelo Multi-factorial de Bar-On (1997)**

El autor propone un modelo multi-factorial para explicar la IE como un conjunto de habilidades o competencias que influyen en nuestra capacidad para atender las demandas de nuestro ambiente (Bar-On, 1997a).

Identifica diferentes habilidades que se engloban en 5 áreas o competencias específicas que, a su vez, descomponen en 15 subescalas. Las competencias que el modelo considera serían: (a) cociente emocional intrapersonal; (b) cociente emocional interpersonal; (c) cociente emocional de adaptabilidad; (d) cociente emocional de manejo del estrés y (e) cociente emocional del estado de ánimo y la motivación. Estas competencias a su vez, analizan 15 aspectos como: (1) autoconciencia emocional; (2) autoestima personal; (3) asertividad; (4) auto-actualización; (5) independencia; (6) empatía; (7) relaciones interpersonales; (8) responsabilidad social; (9) solución de problemas; (10) comprobación de la realidad; (11) flexibilidad; (12) tolerancia al estrés; (13) control de impulsos; (14) felicidad y (15) optimismo.

Bar-On (1997a), enfatiza el valor esencial de los componentes no cognitivos como son los factores afectivos, personales y sociales para predecir nuestra capacidad de adaptación a nuestra vida social y cotidiana.

## ***Modelo Multinivel de las Emociones en las Organizaciones (Ashkanasy, 2003)***

- ***Nivel 1: Intrapersonal***

Incluye aquellos procesos neurofisiológicos resultantes del humor y los estados emocionales o afectivos. Todas las reacciones afectivas que se dan a este nivel ocurren de una manera consciente.

Este nivel se corresponde con la base teórica de la teoría de los eventos afectivos que pone de manifiesto las diferencias resultantes entre los estados de ánimo positivo y negativo.

En el caso del afecto positivo, se relaciona con un aumento de la creatividad y la flexibilidad cognitiva (Isen, 1987) permitiendo al individuo acceder a la información más compleja almacenada en la memoria.

La creatividad se puede adquirir a través de dos dobles-rutas: (a) aumentando la flexibilidad cognitiva generada por el afecto positivo y (b) aumentando la persistencia promovida por el afecto negativo (De Dreu y col., 2008), ya que este podría impulsar a los miembros de un grupo a la búsqueda de mejores soluciones en lugar de resolver el problema antes, pero obteniendo resultados inferiores.

Son varios los trabajos que arrojan evidencias empíricas que avalan la teoría de que una mezcla de ambos, afecto positivo y afecto negativo, pueden beneficiar la creatividad de los individuos: La cual requiere de un razonamiento divergente que implica evaluación y persistencia (Bledow y col., 2011). Que influencia prevalecerá, si la del afecto positivo o la del afecto negativo, dependerá de interacciones entre la situación y la personalidad (To y col., 2012)

- ***Nivel 2: Entre personas***

El segundo nivel comprende un análisis entre las personas y se refiere específicamente a las diferencias individuales.

En contextos organizacionales, la variable que más trabajos ha abarcado ha sido sin duda alguna la inteligencia emocional. De hecho, se puede hablar de cierto consenso a la hora de declararla como la característica individual más importante y más positivamente asociada con el desempeño.

Aunque las líneas de investigación son relativamente recientes y disciplinas como la neurociencia afectiva aún se encuentran desarrollándose, los datos hasta ahora obtenidos sugieren que aquellos empleados que muestran un alto nivel de inteligencia emocional tienden a mejorar visiblemente el clima organizacional frente a sus compañeros que muestran bajos niveles de inteligencia emocional (Ashkanasy y Ashton-James, 2005).

- ***Nivel 3: Interpersonal***

Este nivel se centra en cómo las emociones son percibidas y comunicadas durante las interacciones diarias entre los empleados de una organización. Su papel es muy relevante ya que nos permiten, mediante la información que nos proporciona y proporcionamos a través de ellas, desenvolvemos en un contexto social. En este caso, en el lugar de trabajo.

En este nivel, su función comunicadora es la más importante, ya que actúa como mediadora en las relaciones de interacción empleado-entorno laboral- logros.

Las emociones ayudan a los grupos en sus funciones sociales más importantes como pueden ser: generar una identidad grupal y desarrollar una cohesión entre los miembros del grupo, procesos de negociación y resolución de conflictos, coordinación de esfuerzos colectivos o establecimientos de límites interpersonales (Weiss y Brief, 2001).

En este nivel, los autores destacan la importancia del *trabajo emocional* (mencionado anteriormente), puesto que muchos estudios sobre comunicación emocional en contextos organizacionales se refieren a él para explicar muchas de las conductas que tienen lugar en el trabajo (Ashkanasy, 2003).

Recordemos que Hochschild (1983), acuñó este término para explicar cómo los empleados o bien tienen que manifestar emociones que realmente no están experimentando o, a un nivel más profundo, tratan de autoinducirse aquellas emociones que se suponen que han de mostrar como parte de sus obligaciones en el trabajo (en su mayoría trabajos orientados al trato con el cliente de una manera directa).

Son bastantes los trabajos que han revelado las consecuencias negativas del llamado trabajo emocional. En concreto, cuando se trata de fingir emociones, parece tener efectos mucho más negativos en los empleados que cuando se autoinducen las emociones que deberán manifestar. Entre los resultados negativos del trabajo emocional se puede encontrar, por ejemplo, una disminución de la capacidad de controlar el propio comportamiento, estados de ánimos negativos (mal humor), agotamiento emocional o disminución de la satisfacción laboral (Ashkanasy y Daus, 2005; Judge y col., 2009).

- ***Nivel 4: Equipos y liderazgo***

El cuarto nivel del modelo se centra en los grupos y equipos de empresa y como las diferentes funciones de liderazgo son entendidas como procesos sociales de especial relevancia en las emociones y estados afectivos de todos los miembros del grupo.

Estudios previos al desarrollo del presente modelo, analizaron los procesos emocionales presentes en varias situaciones ligadas a diferentes estilos de liderazgo y concluyeron que las emociones no sólo se ven afectadas por el contexto, sino que además tiene la capacidad de influir en el ambiente que se dan de una manera recíproca (De Dreu y col., 2001).

La gestión de los estados afectivos por parte de aquellos que deben tener o desean ejercer liderazgo, puede considerarse el factor más importante a la hora de liderar un equipo (Ashkanasy y Humphrey, 2011a).

En los grupos de trabajo, el principal mecanismo para expandir un determinado clima emocional sería a través del llamado *contagio emocional* (Hatfield et al., 1992), mediante el cual todos los miembros del grupo adoptarían los estados emocionales ajenos, el cual comenzaría por la imitación de expresiones faciales, lenguaje corporal, etc., Y dado el rol modelo de los líderes organizacionales, deberían contar con esa herramienta para fomentar y contagiar de estados afectivos positivos a los miembros de sus equipos. (Barsade, 2002).

- ***Nivel 5: Organizacional***

Y, por último, el quinto nivel que incluiría a todos los anteriores si reconocemos que las emociones tienen un carácter acumulativo y se generan como resultado de:

- todos aquellos eventos afectivos que tienen lugar en un plano individual (nivel 1)
- habilidades (inteligencia emocional) que despliega cada empleado (nivel 2)
- las influencias que éstas ejercen en las relaciones entre compañeros, subordinados, supervisores y terceros como clientes y/o distribuidores (nivel 3)
- los efectos que los niveles anteriores pueden tener sobre el estado afectivo del grupo y al estilo de liderazgo que es ejercido sobre él (nivel 4)

Por lo que una buena comprensión de todos aquellos procesos emocionales que subyacen al comportamiento organizacional de los trabajadores, resulta crucial para poder entender sus efectos en la organización a fin de poder llegar a gestionarlos y poder mejorarlos.

Los autores enfatizan en este nivel, la necesidad de que supervisores y directivos trabajen hacia la creación de climas emocionales saludables. Estos se caracterizan por la predominancia de emociones/estados afectivos positivos que se crean y mantienen en las organizaciones de una manera transversal. Además, como estos se comunican y/o comparten entre los miembros de un equipo pueden influir en el grupo en función del contexto afectivo que rodea al mismo.

Este contexto afectivo vendría determinado reglas establecidas por el mismo grupo; entre las que se podrían incluir todas las relativas a la distribución de recursos/resultados y los procedimientos establecidos para dicha distribución (justicia distributiva y procedimental), la cultura y el clima organizacional, el clima afectivo o un código de expresión emocional.

El clima afectivo en una organización podría definirse como “un fenómeno grupal objetivo capaz de ser palpado por cada miembro” (Rivera, 1992 citado en Ashkanasy y Dorris, 2017).

De manera similar que, al clima organizacional, los empleados tienen que lidiar cada día con diferentes estados de ánimo colectivos que vienen determinados por todos y cada uno de los miembros que forman la organización. Moldeando así actitudes y conductas hacia compañeros y superiores.

Como indican los autores (Ashkanasy y Nicholson, 2003), pueden darse muchos tipos de climas afectivos en una organización. Estos pueden ir desde un clima de seguridad y confianza donde los empleados confían unos en otros, hasta climas de inestabilidad e inseguridad donde las actitudes afectivas de los empleados hacia el trabajo se ven influidas negativamente.



## **CAPÍTULO 3.**

# **ESTRÉS LABORAL Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

## **CAPITULO 3: ESTRÉS Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

### **RESUMEN**

La justicia organizacional representa las percepciones y reacciones de los empleados ante la equidad de la organización a la que pertenecen. El impacto emocional negativo de las percepciones de justicia provoca respuestas actitudinales y conductuales por parte de los empleados que pueden comprometer seriamente la eficacia de la organización. Desde la psicología de las organizaciones se ha tratado de explicar la posible conexión entre inequidad y bienestar, llegando a conceptualizar la justicia organizacional como parte del fenómeno del estrés (Cropanzano y Goldman y Benson, 2005). El objetivo del presente estudio ha sido investigar si las emociones actúan como mediadores en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el estrés laboral en una muestra (N= 465) de trabajadores empleados en diferentes organizaciones en España. Como se desprende de los resultados, las emociones mediaban entre las percepciones de justicia y el estrés laboral percibido. Los modelos de mediación entre las percepciones de justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) y el estrés laboral percibido a través de las emociones fueron muy similares. En los tres casos, la mediación se explicó por mayor frecuencia de emociones negativas.

***Palabras clave:*** Justicia organizacional, estrés laboral, emociones

## **CAPITULO 3: ESTRÉS Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

### **ABSTRACT**

Organizational justice involves employees' perceptions of the fairness of resource allocation in an organization. The negative emotional impact of justice perceptions leads to an attitudinal and behavioural response by employees that can seriously affect the effectiveness of the organization. From organizational psychology, an attempt has been made to explain the possible relationship between inequity and well-being, conceptualizing organizational justice as part of the stress phenomenon (Cropanzano, Goldman and Benson, 2005). The purpose of this study was to examine whether emotions played a role as mediators in the relationship between organizational justice perceptions and work stress in a sample (N = 465) of employees who work different Spanish organizations. Results indicating that emotions mediated the relationship between employees' justice perceptions and work stress. The models of mediation organizational justice perceptions (distributive, procedural and interactional) and work stress through emotions were quite similar. In all three cases, the mediated role was explained by a greater frequency of negative emotions.

**Keywords:** Organizational Justice, Stress, Emotions

## INTRODUCCIÓN

El término estrés ha sido utilizado en investigación en función de sus diferentes acepciones; como estímulo, como respuesta o como interacción entre las personas y su entorno (Peiró, 1999a).

Cuando conceptualizamos el estrés como *estímulo*, nos referimos al él como un agente externo o estresor que puede ejercer un efecto (ya sea de manera permanente o temporal) sobre un empleado. En este caso, nuestra atención se dirigirá hacia su entorno laboral para tratar de identificar las posibles fuentes de estrés.

Una segunda aproximación es aquella que identifica al estrés como *respuesta*, en este caso, lo utilizaremos para referirnos a las réplicas psicosomáticas de los empleados ante determinadas circunstancias del trabajo.

Y, por último, una tercera acepción ha permitido aproximarse al constructo del estrés como una *transacción* que tiene lugar entre la persona y su entorno. En este caso, entre los estresores y los recursos de los empleados para hacer frente a las demandas laborales (Osca, 2016; Peiró, 1999a).

En el presente trabajo adoptaremos esta última forma de entender el estrés, tratando los estímulos estresantes como estresores y refiriéndonos y refiriéndonos a sus posibles consecuencias como efectos del estrés.

Desde esa perspectiva, se enfatiza las respuestas de los empleados para intentar controlar, eliminar o paliar los efectos negativos del estrés. Dichas respuestas, activan mecanismos personales de *evaluación* y *afrontamiento* que median entre el estrés y sus resultados. La *evaluación* constituye un proceso cognitivo que el empleado llevará a cabo en dos pasos: (1) realizará un análisis de los peligros del entorno y sus posibles consecuencias y (2) una vez percibida e identificada una situación de riesgo, pondrá en marcha todos los recursos necesarios para intentar afrontarla y reducir sus consecuencias negativas.

Es después de llevar a cabo las posibles conductas de afrontamiento y no lograr disminuir la influencia de los estresores, cuando pueden aparecer los efectos negativos; los más inmediatos son los correlatos psicológicos, fisiológicos, y conductuales a corto plazo. Cuando estos persisten, afectan de manera muy negativa a la salud de los empleados y, por ende, al rendimiento de su organización (Osca, Palací, Moriano y Lisbona, 2016).

### **MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS**

Desde que se iniciaran los estudios sobre estrés laboral, se han ido utilizando los modelos teóricos centrados en el análisis de los posibles desajustes entre los individuos y el trabajo. Dicho desajuste tendría lugar cuando las demandas del trabajo son percibidas como una amenaza o perjudicial para el empleado al no disponer éste de los recursos necesarios para afrontarlas.

Desde esa perspectiva teórica el *modelo de demandas-control* propuesto por Karasek (1979) ha demostrado que, bajo condiciones de altas demandas, escaso control y poco apoyo social, el trabajo puede ejercer un efecto negativo sobre la salud y el bienestar de los empleados. Este modelo ha recibido bastantes críticas por su sencillez y algunos autores han realizado propuestas incluyendo algunas variables para poder completarlo, como por ejemplo el modelo de Salanova, Peiró y Schaufeli, (2002) que incluyó la autoeficacia, el de Meier y col., (2008) que introdujo la variable locus de control o el modelo de Johnson y Hall (1998) que incorporaron el apoyo social.

Acorde a esa misma línea el *modelo demandas-recursos* de los autores Demerouti y col., (2001) destaca las relaciones entre los individuos y el entorno como un proceso dual de estrés frente a la motivación. Dado que reconoce que tanto las demandas como los recursos pueden ser físicos, psicológicos, sociales y organizacionales. En el caso del estrés, altas demandas activarían procesos psicofisiológicos con un coste para los empleados, que de ser excesivos o perdurar en el tiempo, afectarían a su salud. El proceso motivacional, por otro lado, permitiría que los recursos aumentaran.

El *modelo falta de equilibrio esfuerzo-recompensa* propuesto por Siegrist (1996) está basado en los principios de la teoría del intercambio social y de la reciprocidad (Blau, 1964) para intentar examinar el estrés laboral. Según este modelo, los empleados realizan estimaciones sobre los esfuerzos que destinan a su trabajo y las relaciones de intercambio con su organización. Esto determinará como perciben su situación, de manera que, si se

quebrantan las normas de reciprocidad, se generarán emociones negativas, síntomas de estrés que, con el tiempo, afectarán a la salud de los empleados. Este modelo propone tres tipos de gratificación: reconocimiento social oportunidades de desarrollo profesional y económica. Cuando los empleados experimentan un fuerte deseo de reconocimiento y se esfuerzan por ello, podrían generar distorsiones perceptivas acerca de sus responsabilidades y de sus recursos, generando situaciones de intercambio no recíprocas. Lo que incrementaría el riesgo de experimentar estrés si sus respuestas de afrontamiento no son las adecuadas.

Estos modelos han sido los más aplicados al estudio del estrés laboral, pero a pesar de sus apreciadas y útiles aportaciones, en la actualidad y ante un panorama organizacional experimentando constantes cambios como resultado de su entorno, resultan insuficientes para analizar adecuadamente el estrés en el trabajo (Peiró, 2008). Esto se debe en gran medida a que el análisis del estrés no se centra únicamente en la actividad a desarrollar y sus condiciones, sino que coexisten otros elementos organizacionales que requieren de atención. Este contexto organizacional incluye, entre otros políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, relaciones laborales, flexibilidad del trabajo, oportunidades de desarrollo profesional y otras fuentes de estrés como pueden ser las relaciones sociales en distintos niveles.

Recientemente, en una revisión llevada a cabo por Peiró (2008) sobre las nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral, se resaltaba la necesidad de incluir en los nuevos modelos teóricos de análisis los intercambios individuales y colectivos entre empleador y empleado, así como su reciprocidad y las percepciones de equidad.

Teorías psicosociales como la del intercambio social, teoría de la equidad, otras teorías sobre justicia organizacional, comparación social o cognición social son cada vez más relevantes a la hora de examinar y analizar el estrés laboral (Peiró, 2008).

## **ESTRÉS Y JUSTICIA**

Desde la psicología de las organizaciones se ha tratado de explicar la posible conexión entre inequidad y bienestar y analizar el impacto que ésta tiene en la conducta de los empleados y en la organización. Los académicos han llegado a conceptualizar la justicia organizacional como parte del fenómeno del estrés y para ello se han aproximado al constructo desde diferentes ópticas en función del rol asignado a la equidad dentro de los diferentes modelos explicativos del estrés.

### *El papel de la justicia como antecedente*

La inequidad en el trabajo puede representar una condición, criterio o acontecimiento que provoca una respuesta de animadversión en los empleados, por lo que la definen como un estresor. Desde esta perspectiva, la injusticia es conceptualizada como la respuesta de un empleado ante un acontecimiento percibido alejado de su estándar de equidad y puede que coexista junto a otras variables estresores como puede ser el conflicto de rol o la sobrecarga laboral. Y su impacto podría verse moderado por otras variables. Esto quiere decir que un acontecimiento percibido como injusto puede generar en los trabajadores una respuesta de estrés bajo unas condiciones específicas, y ese mismo acontecimiento podría tener un efecto mucho más débil si difiriesen algunas de las condiciones anteriores.

Esta perspectiva, que contempla el valor predictivo de la justicia organizacional, ha sido sin duda, la más discutida entre los investigadores. DeBoer, Bakker, Syroit y Schaufeli (2002) llevaron a cabo un trabajo donde examinaban el absentismo en una muestra de participantes empleados como guardias de seguridad y pudieron observar como la inequidad distributiva y procedimental mostraban gran capacidad predictiva de sintomatología física. Estos síntomas, a su vez, antecedían las ausencias del puesto de trabajo. Los mismos resultados se mantuvieron aun cuando se controlaron otras variables estresoras.

De manera similar, Eloviano, Kivimäki y Vahtera (2002) analizaron las dimensiones procedimental e interaccional de la justicia en una muestra de 4000 empleados de un hospital. Las percepciones de injusticias referidas por los participantes pusieron de manifiesto su capacidad predictiva sobre la sintomatología referida, morbilidad psiquiátrica y absentismo laboral. Las percepciones de inequidad procedimental, en cambio, solo mostraron capacidad predictiva en cuanto al absentismo.

En su análisis, los autores no probaron el efecto mediador de la justicia, pero si analizaron la covarianza entre otros estresores como la carga laboral y presencia de supervisión. Los autores concluyeron que la justicia desempeñaba un papel predictor del estrés antes y después de la aparición de esos estresores.

Un trabajo similar, pero llevando a cabo un estudio longitudinal, fue el realizado por los también autores Kivimäki, Eloviano, Vahtera y Ferrie (2002) que después de controlar algunas variables demográficas o relativas a los estados de salud, pudieron comprobar que la percepción de injusticia procedimental estaba asociada con sintomatología psiquiátrica, dolencias referidas o absentismo. Los resultados obtenidos fueron muy similares a su anterior trabajo (ver Eloviano, Kivimäki y Vahtera, 2002), donde la dimensión procedimental solo se asociaba con la variable absentismo en los participantes masculinos y la dimensión interaccional de la justicia manifestaba influencia en las dolencias físicas referidas y el absentismo laboral.

La naturaleza longitudinal de este estudio permitió a los autores contemplar la posibilidad de una relación casual inversa, donde un estado de salud óptimo genera más percepciones de equidad que de la otra forma. Pero al no hallar suficientes evidencias empíricas que sustentaran esta hipótesis, siguieron apoyando la idea de que la percepción de inequidad genera respuestas de estrés.

#### *El rol mediador de la justicia*

Como alternativa a la perspectiva de la justicia organizacional como un antecedente capaz de predecir respuestas de estrés, algunos autores han trabajado en la línea teórica que considera la justicia organizacional como una variable mediadora de las respuestas de estrés. Una vez que el empleado ha identificado al estresor, el mero hecho de estar presente en el ambiente y representar un criterio o acontecimiento de carácter negativo, hará que sea percibido como injusto. Es decir, la elaboración de juicios de justicia actuaría como como respuesta a otros estresores.

Eloviano, Kivimäki y Helkama (2001) llevaron a cabo un análisis de la justicia como variable mediadora en un estudio con empleados públicos y pusieron a prueba un modelo de mediación. Tras analizar sus resultados, arguyeron que la presencia de control del trabajo (como un estresor) ejercía un efecto sobre el desarrollo de percepciones de justicia procedimental e interaccional.

Y que, las percepciones de injusticia sobre esas mismas dimensiones de la justicia reducían las sensaciones de tensión psicológica. Encontrando los autores apoyo para su modelo de mediación en el que proponían que el estrés laboral media el impacto de las percepciones de inequidad.

#### *La justicia organizacional como moderador*

Dentro de esta misma perspectiva, algunos investigadores ven la justicia como un potencial moderador de la relación entre estresores y estrés laboral (Zohar, 1995), mientras que otros la identifican como el agente estresor necesario en la relación de moderación (VanYperen y col., 1992).

El estudio llevado a cabo por Tepper (2001) contempló ambas posturas. Y a raíz del mismo, el autor mantiene que tanto la injusticia distributiva y la injusticia procedimental interactúan para predecir respuestas de tensión psicológica. En concreto, la relación observada entre injusticia procedimental y estrés se da con mayor intensidad cuando la justicia distributiva es baja y más débil cuando la percepción de justicia distributiva es elevada. Por lo que la justicia distributiva mitigaría, de algún modo, los efectos negativos de la injusticia procedimental. Los resultados también le permitieron encontrar apoyo para dos pruebas independientes que llevó a cabo con este modelo.

Esta óptica del modelo utilizado por Tepper (2001) nos permite observar los efectos de cada tipo de justicia (procedimental o distributiva, que han sido las más analizadas) dependiendo del nivel en que se encuentren presentes o ausentes. Aunque son algunos, los que opinan que esta perspectiva requiere de más trabajos empíricos que permitan profundizar en las relaciones de moderación del estrés laboral.

## MODELOS EXPLICATIVOS DE ESTRÉS-JUSTICIA

### ▪ *Teoría del rol del estrés*

Este modelo fue propuesto por Zohar (1995) y fue una de las primeras aproximaciones teóricas que trató de integrar la justicia organizacional y el bienestar del empleado (Cropanzano, Goldman y Benson 2005). Dicho modelo es una extensión de la clásica *teoría de las dinámicas de rol* (Goode, 1960) y ha sido actualizado en varias ocasiones. A pesar de las limitaciones de este modelo, Zohar (1995) lo utilizó como punto de partida para analizar la relación justicia y estrés laboral.

Este modelo enfatiza el rol del “*mensajero*” que no serían más que aquellos miembros de la organización responsables de comunicar a los empleados aquellos extremos relativos a las expectativas que la organización tiene. A menudo, aunque no resultaría necesario, la función de esos mensajeros es llevada a cabo por los gerentes o mandos intermedios que se encargan de transmitir y expresar todas las demandas (Teas, 1983 citado en Zohar, 1995). Durante las primeras revisiones del modelo, a esas demandas se les atribuyó ser la causa de los conflictos y la ambigüedad de rol. Estas variables, en números trabajos, sugieren que originan insatisfacción, ansiedad y deseos de abandonar la organización (Rizzo, House y Litzman, 1970; Teas, 1983; Cropanzano y Goldman y Benson, 2005). Y a medida que se fueron desarrollando nuevas líneas de investigación, se fueron añadiendo nuevas dimensiones al modelo como la sobrecarga de rol o el bajo control sobre el trabajo (Zohar, 1995). Estas cuatro dinámicas de rol (conflicto, ambigüedad, sobrecarga y falta de control) pueden llegar a resultar muy perjudiciales para la salud y el bienestar de los empleados. Y llegó a identificar y añadir una quinta dimensión (estresor) al modelo, el “*rol justicia*”, como resultado de las cuatro anteriores. De manera que ahora las percepciones de justicia podrían generar condiciones estresantes asociadas al rol que el autor denomina, *rol de justicia*.

Por lo tanto, el modelo final del estrés propuesto por Zohar (1995) consta de 5 dimensiones: conflicto, ambigüedad, sobrecarga y falta del control que, a su vez, darían lugar a la percepción de injusticia que resultaría en un deterioro del bienestar del empleado. Pero el autor realmente no analizó su efecto mediador, sino que el modelo fue puesto a prueba como si el rol justicia fuese la 5 dimensión que correlaciona con las otras dimensiones o estresores.

Para ponerlo a prueba, lo aplicó en una muestra de empleados del sector sanitario y pudo observar que todos aquellos que informaban sobre niveles más bajos de justicia referían mayor sintomatología física y mayores índices de intención de abandono de su puesto de trabajo que aquellos compañeros que referían mayores percepciones de justicia (Zohar, 1995).

- ***Teoría injusticia-estrés***

Fue propuesta por Vermunt y Steensma (2001) y su punto de partida fue *la teoría de las múltiples discrepancias* (MDT sus siglas en inglés) desarrollada inicialmente por Michalos (1985), e incluyendo algunas premisas más relevantes de diferentes teorías del estrés y la justicia en el contexto laboral.

Estos investigadores postulan que los empleados se sienten motivados a alcanzar una serie de objetivos a través de su experiencia laboral. El hecho de no poder alcanzar esos objetivos/logros los llevará a experimentar un descenso o una pérdida de satisfacción laboral y/o vital y un aumento de tensión. Cuando la distancia (discrepancia) entre los objetivos anhelados y los resultados obtenidos distan mucho entre sí, el bienestar psicológico de los empleados resultará dañado.

Basándose en el trabajo de Michalos (1985), los autores establecieron seis clases de discrepancias (previamente fueron analizadas en un trabajo anterior): (1) metas- logros; (2) normas interiorizadas; (3) expectativas-realidad; (4) comparativo temporal; (5) comparación social; (6) adaptación sujeto-entorno. De acuerdo con este modelo, los empleados pueden experimentar una discordancia entre las demandas exigidas por el entorno laboral y su capacidad para satisfacerlas. Cuando esa capacidad se ve sobrepasada, se traduce en tensión, insatisfacción e infelicidad.

De las 6 discrepancias que componen el modelo, tres parecen ser especialmente relevantes para explicar la varianza entre la satisfacción y el bienestar de los empleados:

*Comparación social*, los empleados elaboran sus juicios de equidad respecto a los resultados obtenidos y la forma en que son tratados, siempre, con referencia a otros compañeros. Un ejemplo de ello lo observaron Grienberger, Rutte y Van Knippenberg (1997) en estudio llevado a cabo en el laboratorio donde los participantes que recibían menos control que otros compañeros, tendían a experimentar una mayor sensación de injusticia.

*Comparación temporal*, el empleado tiende a comparar que recibió en el pasado y qué está recibiendo actualmente. Las modificaciones en acuerdos alcanzados en tiempos anteriores son percibidas como injustas. Las reacciones son más desfavorables por parte de los empleados cuando se les retira un privilegio o concesión anterior que cuando simplemente no ocurre. En este caso, la justicia procedimental podría moderar los efectos producidos por esos resultados (Brockner, Wiesenfeld y Martin, 1995 en Cropanzano, Goldman y Benson, 2005).

*Entre las normas interiorizadas*, las percepciones de justicia pueden ser elaboradas desde previas reglas interiorizadas o extraídas, simplemente al comparar la acción o el criterio a valorar con algún otro valor moral que previamente ha interiorizado el empleado. Un acto o decisión percibida como inmoral puede resultar muy estresante para un trabajador (Folger, 2001; Vermunt y Steensma, 2001).

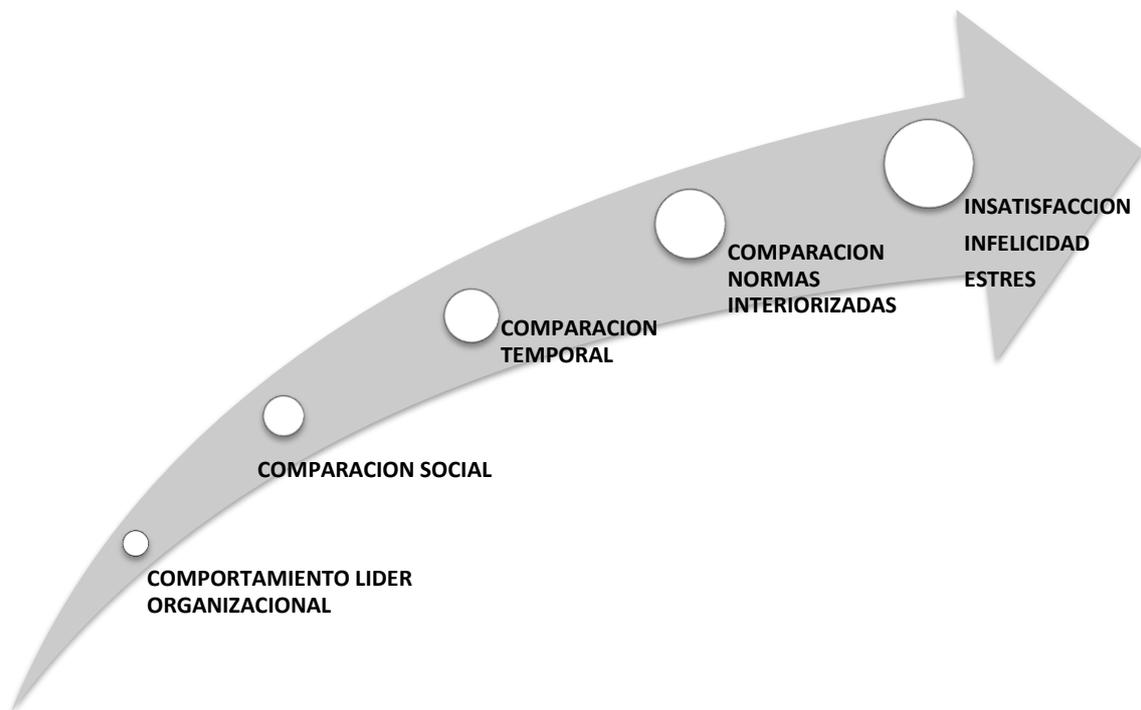


Figura 1. Modelo teórico injusticia-estrés propuesto por Vermunt y Steensma (2001)

Vermunt y Steensma (2001) argumentan que, al menos, una de las discrepancias puede ser atribuida a las decisiones que los gerentes/supervisores/organización toman en relación con la distribución de los resultados (justicia procedimental).

Un estudio cualitativo llevado a cabo por Vermunt (2002) reveló como esas decisiones, que representan un quebrantamiento del ideal normativo de justicia para el empleado, puede incrementar el estrés experimentado. Y un tratamiento recibido por parte de un superior y percibido como injusto (justicia interaccional) puede actuar como estresor, incluso en mayor medida que la sobrecarga laboral (Vermunt, 2002).

- ***Teoría burnout y justicia***

Y, por último, una tercera aproximación teórica que ha tratado de integrar la justicia organizacional y el bienestar de los empleados es la propuesta por el modelo de Buunk y Schaufeli (1993) que se centró en el fenómeno del burnout desde la teoría de la equidad.

El burnout ha sido conceptualizado como una respuesta al estrés laboral permanente y que está integrado por actitudes y emociones negativas hacia todas las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y que se compone de tres dimensiones:

- a) *agotamiento emocional*; el empleado se siente sobrepasado, carente de energía y sin recursos emocionales
- b) *despersonalización*; caracterizada por una indiferencia hacia los demás
- c) *devaluación de la realización personal*; lo que se traduce en un descenso de la autoeficacia, del desempeño laboral y una total insatisfacción hacia su trabajo.

Aunque se han propuesto otros modelos para explicar el burnout, el modelo original de los tres factores de Buunk y Schaufeli (1993) ha sido el más utilizado desde la psicología organizacional para estudiar la justicia (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005). Los autores propusieron el modelo para explicar como la falta de reciprocidad o percepción de inequidad entre los esfuerzos invertidos y los resultados obtenidos por ello en una interacción social, pueden llevar a los empleados a experimentar burnout.

Desde este modelo teórico se enfatiza la idea de que la falta de equidad puede ser uno de los factores que constituyen el estrés laboral. Y que esa percepción de injusticia distributiva afecta negativamente a los empleados contribuyendo al desarrollo de la fatiga laboral (Buunk y Schaufeli, 1993).

En un trabajo posterior, VanYperen, (1998) reveló como los empleados (la muestra del estudio está compuesta por cuidadores) que perciben una falta de reciprocidad en su trabajo tienden a experimentar mayores niveles de burnout que cuando dicha reciprocidad se percibe presente.

El fenómeno de burnout puede darse en cualquier contexto profesional, pero tiende a desarrollarse con más frecuencia en aquellas profesiones orientadas al cuidado de los usuarios u otros servicios que tratan de proporcionar bienestar social. Y aunque el modelo que aquí se expone fue inicialmente creado dentro del contexto laboral sociosanitario, sus aplicaciones pueden ser generalizadas a otras profesiones como posteriormente han acreditado los trabajos de Van Horn, Schaufeli y Enzmann (1999) con docentes o el trabajo de Kop, Euwema y Schaufeli (1999) con agentes de policía.

Igualmente, el modelo propuesto reconoce otras fuentes de inequidad como puede ser las que tienen lugar entre el empleado y la organización. Pero en este caso, cabe diferenciar que, aunque las dos puede fuentes de inequidad (empleado/empleador) pueden ayudar a generar experiencias de burnout, solo las percepciones de injusticia que se le atribuyen a la organización para tener relación con la disminución de compromiso organizacional (Schaufeli, Van Dierendonck y Van Gorp, 1996).

Gran cantidad de la literatura relativa a la investigación sobre justicia y burnout ha resaltado el valor predictivo de la justicia distributiva mientras que le restaban capacidad para predecir a la justicia procedimental e interaccional.

Moliner y col., (2008) centraron sus trabajos en el análisis de las conductas extra rol en empleados responsables de los servicios de atención al cliente. Para ello diseñaron un modelo que integraba todas las dimensiones de la justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y burnout. Acorde a los resultados de sus análisis, confirmaron que los empleados elaboran juicios de equidad referentes a los resultados y estos influyen, parcialmente, en sus percepciones sobre los procedimientos e interacciones (justicia procedimental e interaccional).

Por lo que podemos decir que la justicia distributiva sería considerada (por el empleado) la fuente originaria de equidad a partir de la cual elaboran los juicios o valoraciones sobre los procedimientos a seguir y las relaciones implicadas. A continuación, serían ellas las que ejercieran el efecto sobre el fenómeno de burnout y compromiso psicológico.

Y finalmente, burnout y el compromiso influirían sobre las conductas extrarrol. Aunque los resultados no fueron tan concluyentes como para afirmar que burnout presentó capacidad para predecir las conductas extrarrol sí que el modelo reveló como los efectos de la justicia distributiva eran mediados por la justicia procedimental e interaccional.

En conclusión, todos los modelos expuestos, tratan de conceptualizar la justicia organizacional como parte del proceso del estrés laboral. Buunk y Schaufeli (1993) postulan que las percepciones de injusticia generan estrés y cuando los empleados sienten inequidad es probable que aparezcan experiencias de burnout. Mientras que Zohar (1995) sostiene que son las condiciones laborales estresantes las que son percibidas como injustas y por lo tanto son los estresores los que se perciben en un primer momento y la inequidad tiene lugar después como consecuencia del estrés laboral producido. En cambio, el modelo injusticia-estrés diseñado por Vermunt y Steensma (2001) defiende que los empleados experimentan ciertos tipos de discrepancias que resultarán como estresores que, bajo ciertas circunstancias, se percibirán como injustos. La percepción de equidad, por lo tanto, no hará más que incrementar los niveles de estrés laboral que sufre el empleado.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta la revisión de la literatura científica acerca de la justicia organizacional, el papel de las emociones y el fenómeno del estrés laboral, se plantean las siguientes hipótesis:

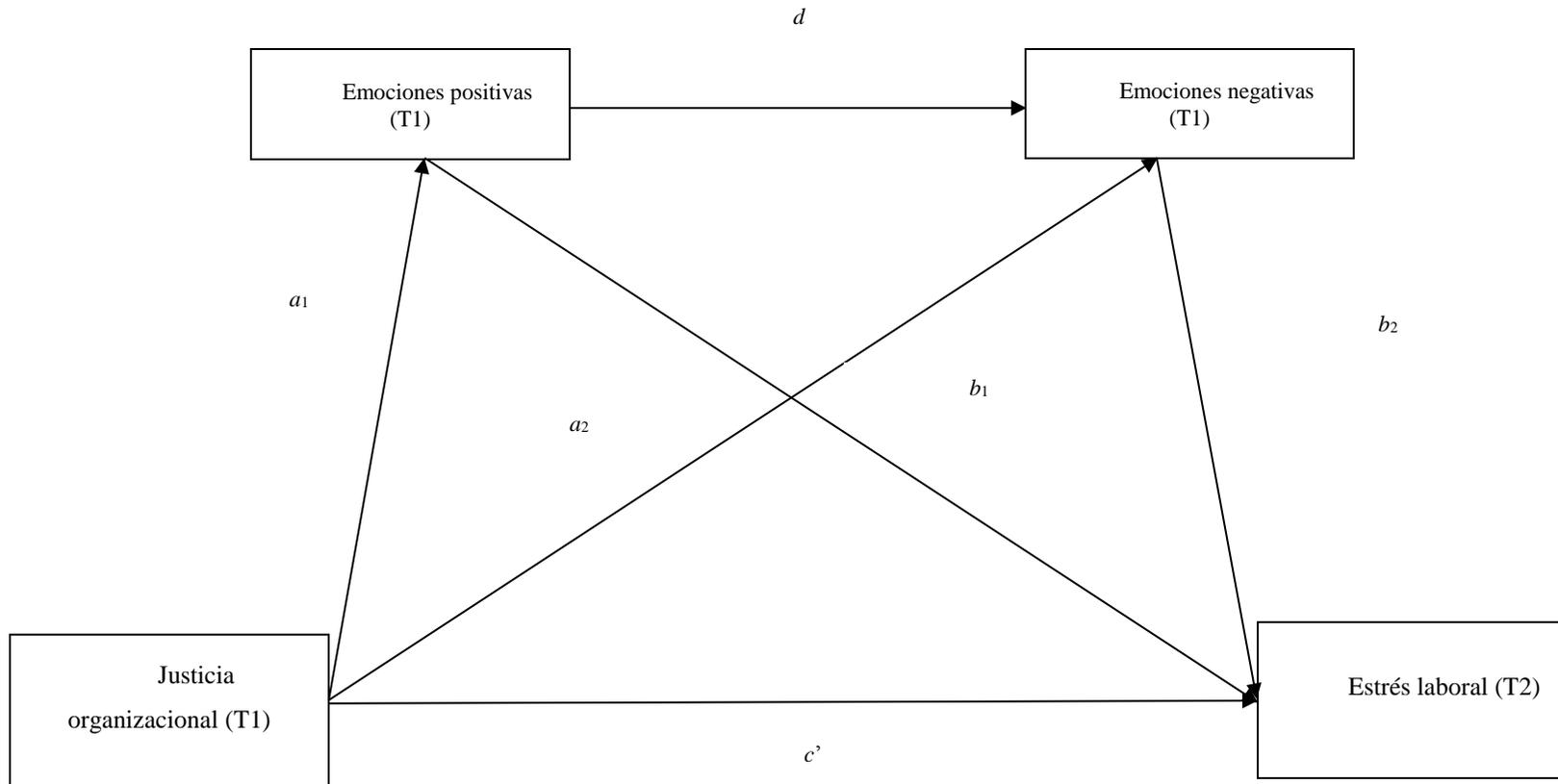
Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, en el presente estudio se proponen estas hipótesis:

H1: La justicia distributiva (T1) pronosticará el estrés laboral (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H2: La justicia procedimental (T1) pronosticará el estrés laboral (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H3: La justicia interaccional (T1) pronosticará el estrés laboral (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

Figura 2. Representación visual de las hipótesis del estudio



Nota: Hipótesis 1 (H1): Efectos directos de la justicia distributiva en el estrés laboral (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ); Hipótesis 2 (H2): Efectos directos de la justicia procedimental en el estrés laboral (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ); Hipótesis 3: Efectos directos de la justicia interactuante en el estrés laboral (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

## METODO

### *Participantes*

El presente estudio se ha llevado a cabo con trabajadores españoles que se encontraban en situación de empleo activo (N= 465) en España. Alrededor del 32% de la muestra eran hombres y la media de edad de los encuestados fue de 48,2 años a T1 (SD = 2,88) mientras que la media de antigüedad en la organización fue de 12,9 años (SD = 5,3). La mayoría (44,5%) de la muestra tenía título académico de licenciatura, y el 42,3% de los participantes tenía titulación de bachillerato o formación profesional.

### *Instrumentos*

*Justicia organizacional (T1)*: se usó la escala de Martínez-Tur, Moliner, y Carbonell. (2003). La escala consta de 9 ítems que cubren las tres dimensiones: distributiva (tres ítems), procedimental (tres ítems), interaccional (tres ítems). La escala de respuesta fue tipo Likert de siete puntos de 1 (Totalmente de acuerdo) a 7 (Totalmente en desacuerdo). Ejemplos de ítems son: *Creo que tengo una paga justa, Los procedimientos para promocionar son justos, Si pido información, mis jefes me contestan sinceramente*. El instrumento había mostrado adecuada fiabilidad en estudios precedentes  $\alpha=.74$  (Martínez-Tur et al., 2003).

*Emociones positivas y negativas (T1)*: Se utilizó el cuestionario *Job Emotion Scale* (Fisher, 1993). El cuestionario completo contiene de 16 ítems, que incluye un listado de emociones positivas y negativas y pide a las personas que evalúen su experiencia en el trabajo de dichas emociones durante la última semana, usando una escala tipo Likert de cinco puntos de 1 (*Nunca*) a 5 (*Siempre*). En el modelo teórico las emociones se agrupan en dos subescalas según su valencia positiva o negativa. En el estudio original en inglés, el indicador de fiabilidad global fue  $\alpha=.95$  para las emociones negativas (diez ítems) y de  $\alpha=.90$  para las negativas que sólo incluían seis ítems. Ejemplos de los ítems son: *alegre, entusiasta, orgulloso, optimista* para las emociones positivas y *enojado, frustrado, preocupado, deprimido* para las negativas.

*Estrés percibido (T2)*: Para evaluar esta variable se utilizó la escala de estrés percibido (PSS, *Perceived Stress Scale*), de Cohen, Kamarck, y Mermelstein, (1983) en su versión adaptada y validada al español por Remor (2006). La escala contiene 10 ítems en su versión más breve y ofrece una medida global del estrés. Los indicadores de fiabilidad fueron adecuados ( $\alpha=.82$ ) para la versión corta de 10 ítems. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos oscila entre 1 (*Nunca*) y 5 (*Muy a menudo*). Ejemplos de ítems fueron: "En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas en el trabajo?", "En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su trabajo?"; "En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su trabajo?".

### *Procedimiento*

El estudio de dos momentos de recolección de datos se diseñó sobre la base del postulado de que la separación de las medidas permitiría controlar el sesgo de varianza común. Las percepciones de justicia organizacional en las distintas dimensiones fueron evaluadas en T1, así como las emociones positivas y negativas percibidas. En T2 se ha evaluado el estrés percibido.

El grupo de investigación envió correos electrónicos a diferentes organizaciones (Pymes y grandes empresas) para que participaran en un amplio estudio sobre la gestión de los recursos humanos. Las cinco organizaciones que respondieron fueron visitadas por los investigadores para explicar los objetivos del estudio. Sólo tres organizaciones participaron finalmente en el estudio. En la primera recogida de información, 1265 empleados que en ese momento estaban en activo recibieron el cuestionario, una carta explicando el propósito del estudio y el procedimiento de recolección de datos, así como un sobre para devolver la encuesta. Finalmente, se recolectaron 569 cuestionarios completos (tasa de respuesta del 45%). En dicho cuestionario los participantes que accedían a colaborar en la siguiente etapa de la investigación, facilitaron su dirección de correo electrónico personal, a fin de permitir contactarles en el futuro. Cuatro semanas más tarde, se envió un segundo cuestionario a las personas participantes a través del correo electrónico, obteniéndose una tasa de respuesta del 82% (466 encuestas).

## RESULTADOS

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables del estudio, que puso de manifiesto que las emociones negativas en el trabajo se percibían como menores que las positivas. Por lo que se refiere a las dimensiones de la justicia, tanto la distributiva como la procedimental se encontraba por debajo de la media teórica de la escala, y sólo la justicia interaccional la superaba. En cuanto a las correlaciones, la justicia en todas sus dimensiones se relacionaba de forma negativa y estadísticamente significativa con las emociones negativas, mientras que se relacionaba de forma positiva con las emociones positivas, aunque estas relaciones eran menos intensas. Por otra parte, la justicia en todas las dimensiones se relacionó positivamente entre sí. En la Tabla 1 se muestran las correlaciones, medias y desviaciones típicas de las variables del estudio.

**Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio (N =466)**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Edad (T1)	48.2	2.88	1							
2. Antigüedad en empleo (T1)	12.9	5.3	.01	1						
3. Justicia distributiva (T1)	3.7	1.6	.56**	.04	1					
4. Justicia procedimental (T1)	2.9	1.3	.07	-.04	.45**	1				
5. Justicia interaccional (T1)	4.7	1.5	.12*	-.10*	.17**	.40**	1			
6. Emociones positivas (T1)	5.5	1.04	.007	.08	.09*	.14**	.14**	1		
7. Emociones negativas (T1)	3.9	1.46	.15**	.25**	-.37**	-.34**	-.34**	-.06	1	
8. Estrés laboral (T2)	3.3	1.8	.11*	.25**	-.19**	-.14**	-.28**	-.12**	.40**	1

Nota: Las variables 3 a 8 se midieron de 1 a 7. La edad y la antigüedad en el empleo se midieron en años.

### *Prueba de hipótesis:*

Para poner a prueba las hipótesis del estudio, se realizaron varios análisis de mediación múltiple con técnicas de *bootstrapping* utilizando la macro PROCESS para SPSS, elaborado por Andrew Hayes (2003), mediante el modelo n° 6 de dicho programa estadístico. En cada uno de los análisis se controló la influencia de la edad y la antigüedad en el empleo.

Para poner a prueba las hipótesis, se pusieron a prueba dos mediadores, las emociones positivas (T1) y las negativas (T1) en la relación entre cada dimensión de la justicia (T1) tomando como variable criterio el estrés laboral (T2). Al existir tres efectos indirectos, en todos los casos se analizaron primero separadamente y luego se realizaron las comparaciones para conocer cuál de ellos tienen mayor significación estadística para el modelo.

### *Justicia distributiva: mediación serial de las emociones positivas y negativas (H1)*

En la prueba de la hipótesis 1 se encontró que el efecto total de la justicia distributiva (T1) sobre el estrés laboral (T2) fue significativo y negativo, apoyando así la hipótesis 1. El modelo total es significativo ( $F(5,435) = 22.9, p < .001, R^2 = .21$ ). El efecto directo también es significativo y negativo ( $B = -.24, E.E.: .04, t = -5.04, p < .001$ ). El modelo directo es significativo ( $F(3,437) = 19.3, p < .001, R^2 = .12$ ).

A su vez, el efecto de las emociones positivas y negativas sobre el estrés también es significativo, como se aprecia en la figura 2, aunque el de las emociones negativas es mucho más intenso que el de las positivas.

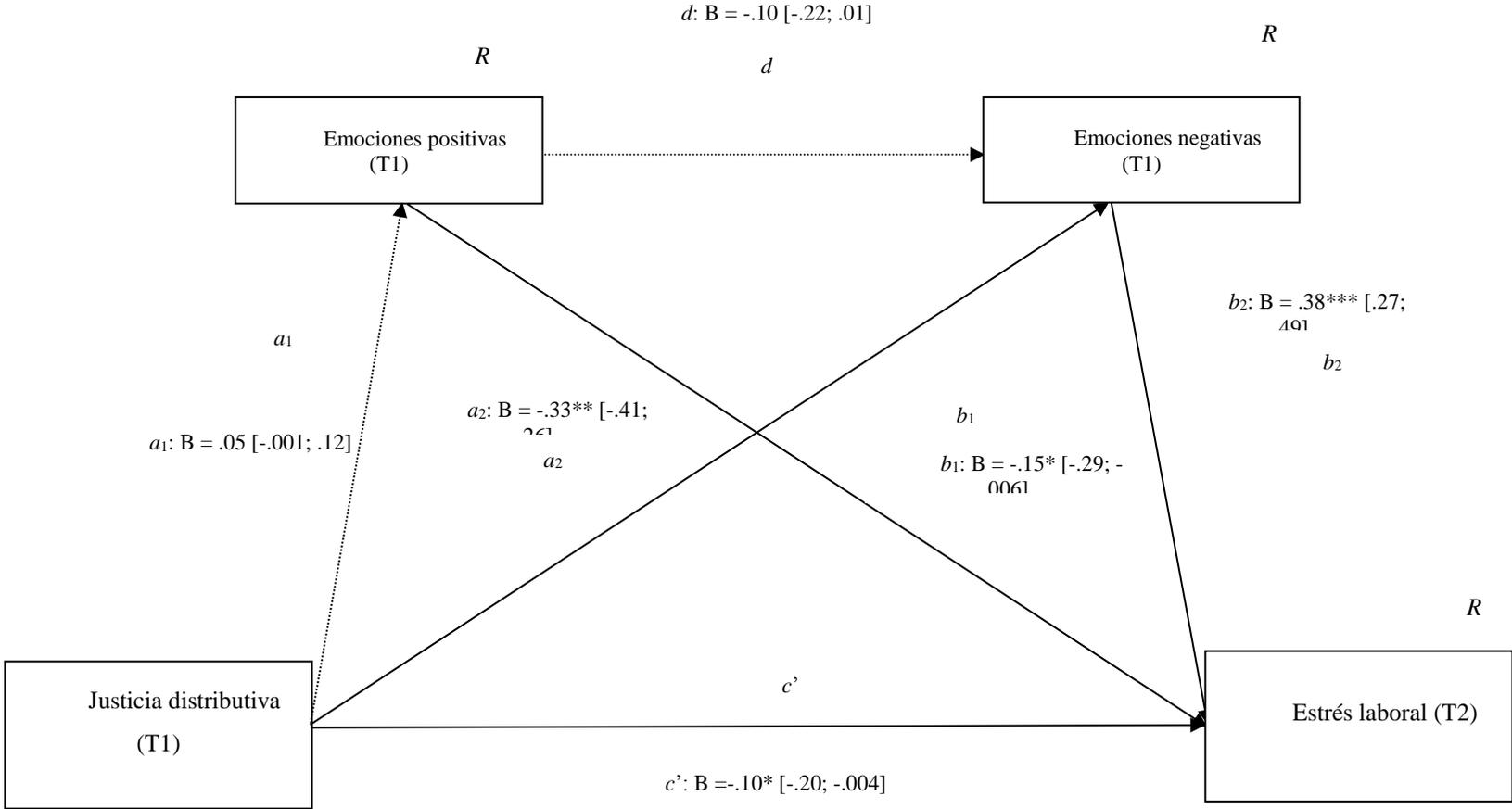
Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones negativas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia distributiva-emociones negativas – estrés laboral  $[-.19, -.08]$ ), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones positivas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = -.08$  del efecto total.

La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el estrés fue significativa, tanto en forma separada, como cuando se le restan las mediaciones de las emociones negativas (*path c2*) y de las positivas y negativas conjuntamente (*path c3*). Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la hipótesis 1. En la figura 2 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del estrés laboral (T2)**

Variable Criterio: Estrés laboral (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia distributiva (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	-.14	.02	-.19	-.09
Ind 1: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1)-> Estrés laboral (T2)	-.008	.007	-.02	.0001
Ind 2: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)	-.002	.002	-.008	.0001
Ind 3: Justicia distributiva (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)	-.13	.02	-.18	-.08
(C1) Ind1 menos Ind2	-.006	.006	-.02	.001
(C2) Ind1 menos Ind3	.12	.02	.06	.17
(C3) Ind2 menos Ind3	.13	.02	.07	.18

Figura 3. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

*Justicia procedimental: mediación serial de las emociones positivas y negativas (H2)*

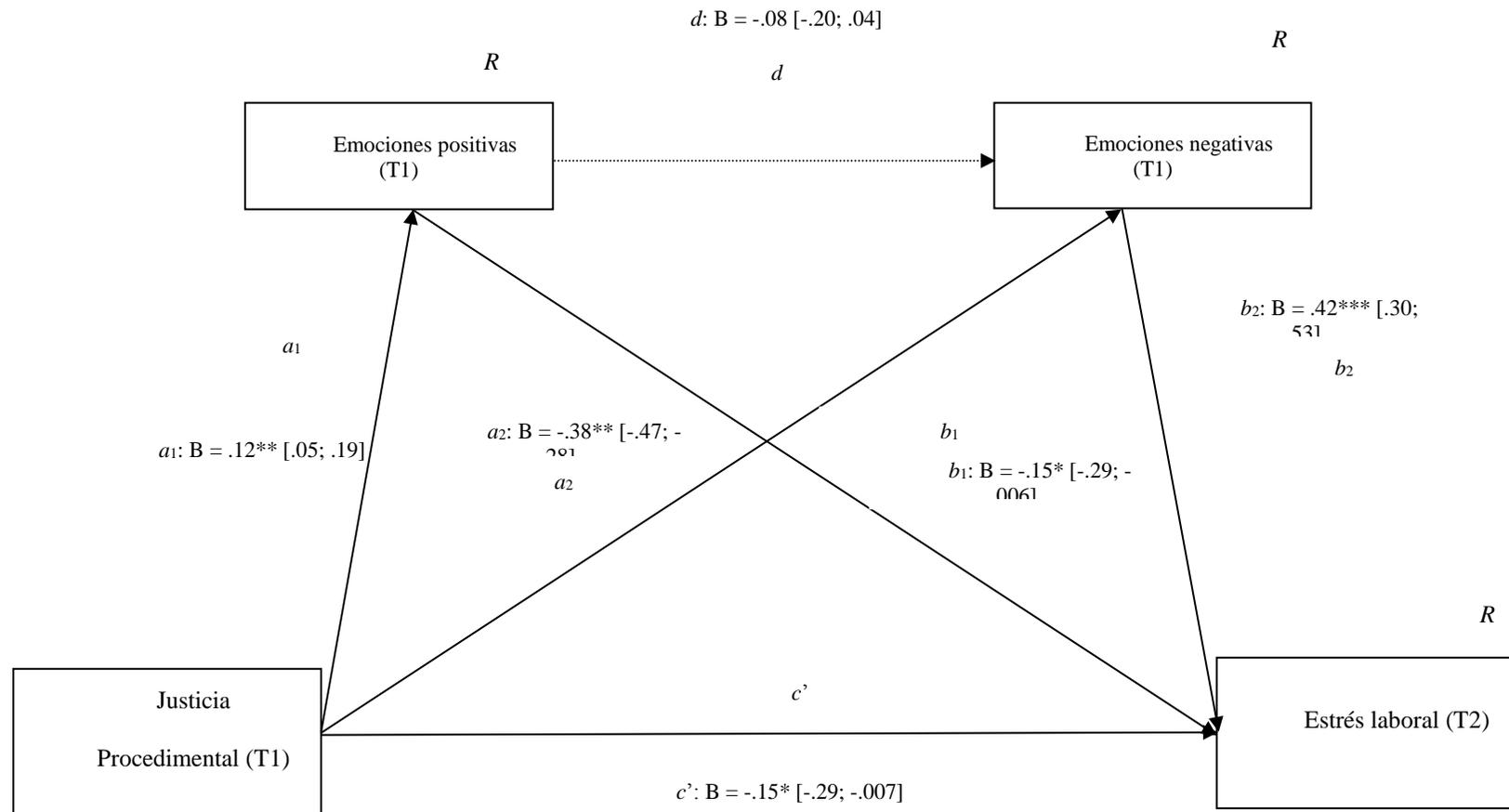
En la prueba de la hipótesis 2 se encontró que el efecto total de la justicia procedimental (T1) sobre el estrés laboral (T2) fue significativo y negativo, apoyando así la hipótesis 2. El modelo total es significativo ( $F(5,435) = 21.9, p < .001, R^2 = .20$ ). El efecto directo también es negativo, pero no es significativo ( $B = -.03, E.E.: .06, t = -.52, p = .59$ ). El modelo directo es significativo ( $F(3,437) = 14.5, p < .001, R^2 = .09$ ), aunque el porcentaje de varianza explicada es muy bajo. A su vez, el efecto de las emociones positivas y negativas sobre el estrés sí es significativo, como se aprecia en la figura 3, aunque el de las emociones negativas es mucho más intenso que el de las positivas.

Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones positivas es significativo (justicia procedimental-emociones positivas – estrés laboral  $[-.05, -.002]$ ) y también lo es el indirecto a través de las negativas, ya que no incluyen el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia procedimental-emociones negativas – estrés laboral  $[-.23, -.10]$ ), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = -.11$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el estrés fue significativa, tanto en forma separada, como cuando se le restan las mediaciones de las emociones negativas (*path c2*) y de las positivas y negativas conjuntamente (*path c3*). Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la hipótesis 2. En la figura 3 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla

**Tabla 3. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del estrés laboral (T2)**

				Variable Criterio: Estrés laboral (T2)			
Efectos Indirectos de la justicia procedimental (T1)				B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:				-18	.03	-.24	-.12
Ind 1: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1)-> Estrés laboral (T2)				-.02	.01	-.04	-.001
Ind 2: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)				-.004	.003	-.01	.001
Ind 3: Justicia procedimental (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)				-.16	.03	-.22	-.10
(C1)	Ind1	menos	Ind2	-.02	.01	-.04	.003
(C2)	Ind1	menos	Ind3	.14	.03	.07	.21
(C3)	Ind2	menos	Ind3	.15	.03	.09	.22

Figura 4. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

*Justicia interaccional: mediación serial de las emociones positivas y negativas (H3).*

En la prueba de la hipótesis 3 se encontró que el efecto total de la justicia interaccional (T1) sobre el estrés laboral (T2) fue significativo y negativo, apoyando así la hipótesis 1. El modelo total es significativo ( $F(5,435) = 24.4, p < .001, R^2 = .22$ ). El efecto directo también es significativo y negativo ( $B = -.24, E.E.: .04, t = -5.04, p < .001$ ). El modelo directo es significativo ( $F(3,437) = 21.9, p < .001, R^2 = .13$ ).

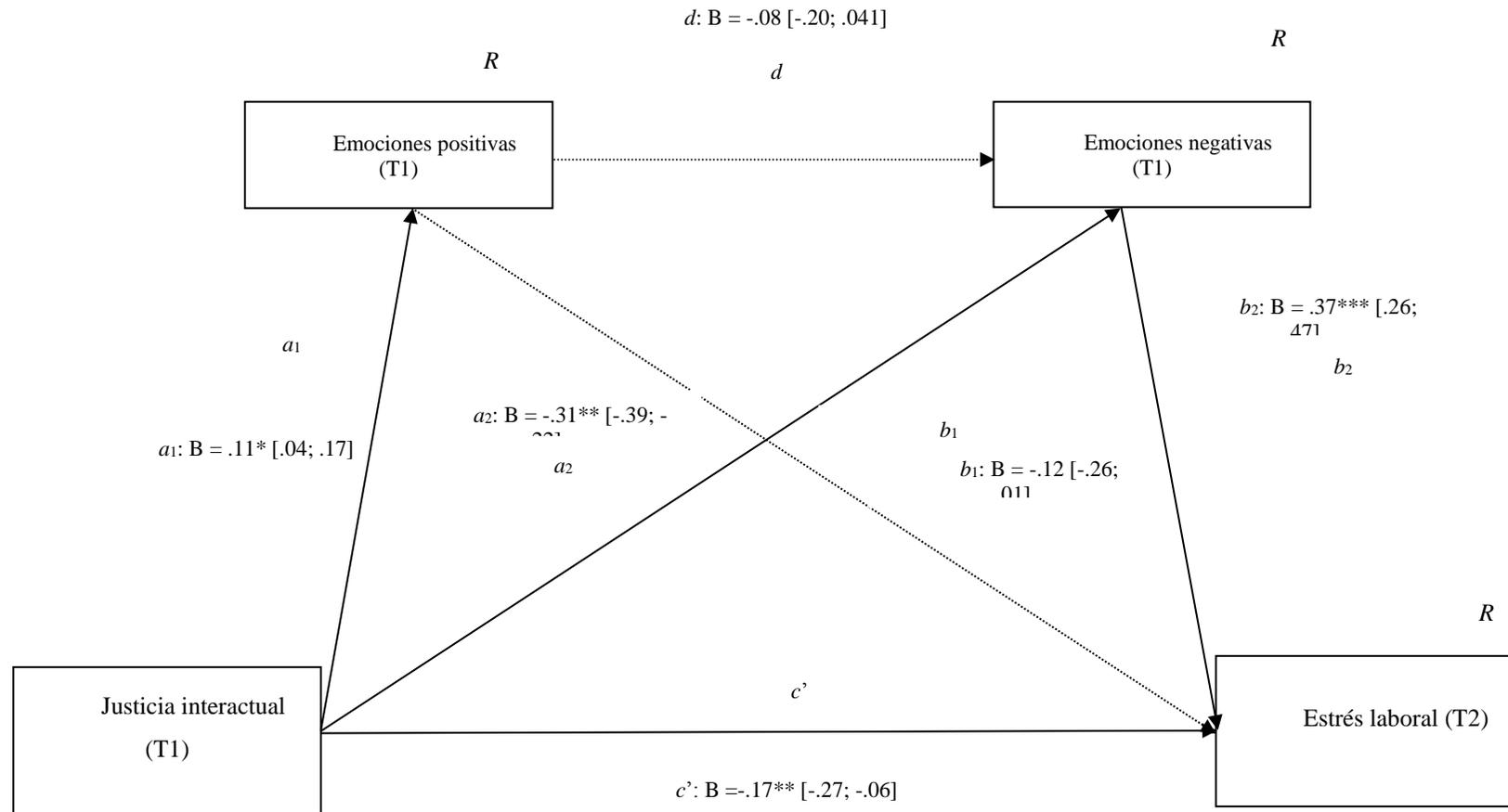
A su vez, el efecto de las emociones negativas sobre el estrés también es significativo, como se aprecia en la figura 4, mientras que el de las emociones positivas no lo es.

Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones negativas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia interaccional-emociones negativas – estrés laboral  $[-.17, -.07]$ ), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones positivas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = -.07$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el estrés fue significativa, tanto en forma separada, como cuando se le restan las mediaciones de las emociones negativas (*path c2*) y de las positivas y negativas conjuntamente (*path c3*). Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la hipótesis 3. En la figura 4 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 4.

**Tabla 4. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia interactiva (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del estrés laboral (T2)**

			Variable Criterio: Estrés laboral (T2)			
Efectos Indirectos de la justicia interactiva (T1)			B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:			-.13	.02	-.18	-.08
Ind 1: Justicia interactiva (T1) -> emociones positivas (T1)-> Estrés laboral (T2)			-.01	.01	-.04	.002
Ind 2: Justicia interactiva (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)			-.003	.003	-.01	.002
Ind 3: Justicia interactiva (T1) -> emociones negativas (T1) -> Estrés laboral (T2)			-.11	.02	-.16	-.07
(C1)	Ind1	menos Ind2	-.01	.01	-.03	.006
(C2)	Ind1	menos Ind3	.09	.02	.04	.15
(C3)	Ind2	menos Ind3	.10	.02	.06	.16

Figura 5. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

## DISCUSION

El objetivo del presente estudio ha sido investigar si las emociones actúan como mediadores en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el estrés laboral en empleados. Como se desprende de los resultados, las emociones mediaban entre las percepciones de justicia y el estrés laboral percibido. Los modelos de mediación entre las percepciones de justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) y el estrés laboral percibido a través de las emociones fueron muy similares. En los tres casos, la mediación se explicó por mayor frecuencia de emociones negativas. El porcentaje explicado por la mediación fue moderado.

En la línea de lo que exponen Weiss y Cropanzano (1996) en su teoría de los eventos afectivos (TEA), la cual indica que las emociones pueden influir en el comportamiento de los empleados de dos formas diferentes. Primero, actuando sobre las actitudes hacia el propio trabajo, por lo que esta influencia se extenderá de manera indirecta hasta los juicios y valoraciones que motivan el comportamiento del trabajador. Porque si un empleado experimenta ira o enfado, ante un evento, criterio o decisión adoptada por su superior, la confianza en este puede verse resentida y por ende todas aquellas acciones de carácter prosocial en beneficio del propio grupo de trabajo y de la organización. Y la segunda forma de influir, sería a través de los estados afectivos que motivan directamente ciertos comportamientos de los empleados. Si recuperamos el ejemplo anterior, la ira o enfado experimentada por el trabajador le podría llevar a arremeter de manera espontánea contra su jefe sin necesidad de que se produzca cambios actitudinales relevantes hacia el trabajo.

Los resultados de los datos obtenidos son coherentes con los expuesto por Barsky et. al., (2011) quien también señala que las emociones pueden ser, tanto incorporadas a los procesos de formación de las percepciones de equidad como ser resultado de estas. La forma en que los empleados aprecian las situaciones o acontecimientos estresantes influyen sobre sus emociones. Por lo que si un empleado percibe de forma injusta una situación, criterio o resultado tenderá a mostrar respuestas emocionales de irritación, decepción, rabia o impotencia con sus consiguientes efectos negativos. Y si, además, esas situaciones se repiten con frecuencia o se mantienen durante largo tiempo, afectaran al bienestar y la salud del empleado (Peiró, 2008).

Por otro lado, la justicia en todas sus dimensiones que se relaciona de manera positiva con las emociones positivas, no lo hace de manera intensa. Estos resultados coinciden con trabajos anteriores, que, aunque menos numerosos, muestran mayor asociación y capacidad para predecir conductas de carácter cívico en las organizaciones (George, 1991; Lee y Allen, 2002). Mientras que las emociones negativas indican una asociación más intensa con respuestas conductuales negativas e incluso dañinas para la organización (Judge et. al, 2009; Loi, Yang y Diefendorf, 2009).

La asociación existente entre las diferentes dimensiones de la justicia y el estrés percibido podría ser consistentes con los estudios de Tepper (2001) y que muestran que las dimensiones de la justicia interactúan para predecir respuestas de tensión psicológica. En nuestro caso concreto, la relación observada entre justicia organizacional y estrés se da con menor intensidad cuando la justicia procedimental es mediada por emociones positivas y cuando la percepción de justicia interaccional es elevada. Por lo que la justicia interaccional mitigaría, de algún modo, los efectos negativos de las bajas percepciones de justicia distributiva y procedimental (Cropanzano, Slaughter y Bachiochi, 2005).

Por otro lado, y acorde al modelo de los dos factores (Sweeny y McFarlin, 1997) utilizado para analizar los efectos de la justicia distributiva y de la procedimental, tanto los resultados como los procedimientos se muestran como importantes determinantes de la justicia, afectando a factores diferentes. En este sentido, las percepciones de justicia procedimental se asocian más fuertemente con las actitudes hacia el trabajo. Y teniendo en cuenta trabajos anteriores como el de Bagozzi (2003) que señala que las reacciones emocionales negativas predicen resultados indeseados como el clima de tensión, disminución de la productividad, probablemente por todas aquellas enfermedades relacionadas con las tensiones laborales.

Y, por último, los resultados del presente estudio revelan un efecto indirecto significativo de las emociones positivas en la relación justicia procedimental y estrés laboral. Esto podría deberse a que las habilidades emocionales pueden actuar como un factor protector frente al estrés si ayuda a los empleados a reevaluar los episodios (in)justos minimizando el impacto emocional. Esto estaría en la línea de los trabajos relativos a las diferentes estrategias de regulación emocional que desarrollan los empleados para poder gestionar ciertas emociones que son la base de muchos eventos significativos en sus lugares de trabajo (Ashkanasy y Dorris, 2017).

## **CAPÍTULO 4.**

### **LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL Y LA SATISFACCION VITAL**

## **CAPITULO 4: LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL Y LA SATISFACCION VITAL.**

### **RESUMEN**

La justicia organizacional es un fenómeno multidimensional (Vaamonde, 2013) cuya percepción determinará la presencia de comportamientos organizacionales favorables a la productividad (Omar y Uribe-Delgado, 2011). En la actualidad, se dispone de una amplia evidencia empírica que señala la capacidad de predicción que tienen las percepciones de justicia organizacional sobre el desempeño laboral y conductas de ciudadanía organizacional (Rupp y Cropanzano, 2002). Igualmente, las emociones positivas derivadas de las percepciones de justicia distributiva y procedimental en el trabajo tienden a incrementar las valoraciones de satisfacción con la vida en general (Lambert y Hogan, 2011). El objetivo de este estudio consistió en examinar si las emociones tanto positivas como negativas actúan como mediadores en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el desempeño contextual y en la relación entre las percepciones de justicia y la satisfacción de los empleados con la vida en una muestra (N= 620) de trabajadores empleados en diferentes organizaciones en España. Como se desprende de los resultados, las emociones positivas mediaban entre las percepciones de justicia y el desempeño contextual. Así como entre las percepciones de justicia y la satisfacción con la vida. Aunque en esta última relación, de manera menos significativa.

**Palabras clave:** Justicia organizacional, desempeño contextual, satisfacción con la vida y emociones

## **CAPITULO 4: LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL Y LA SATISFACCION VITAL.**

### **ABSTRACT**

Organizational justice is a multidimensional phenomenon (Vaamonde, 2013) whose perception will determine the presence of organizational behaviours favourable to productivity (Omar & Uribe-Delgado, 2011). Research showed that organizational justice is a strong predictor to task performance and organizational citizenship behaviours (Rupp and Cropanzano, 2002). Likewise, positive emotions derived from distributive and procedural justice perceptions tend to increase levels of satisfaction with life overall (Lambert and Hogan 2011). The main goal of this study was to examine whether both positive and negative emotions acted as mediators among the relationship between organizational justice perceptions and contextual performance and perceptions of fairness and employee satisfaction with life in a sample (N = 620) of workers employed in different organizations in Spain. As results showed, positive emotions mediated between fairness perceptions and contextual performance. As well as between employees' justice perceptions and satisfaction with life. Although this one seems to be weaker.

**Keywords:** Organizational justice, contextual performance, life satisfaction, emotions

## **INTRODUCCION**

Si el objetivo es construir organizaciones saludables, es decir, un entorno laboral orientado a invertir esfuerzos en el trabajo colaborativo, sistemático e intencional para lograr un mayor bienestar de los empleados así como una elevada productividad; será necesario la creación de puestos de trabajo bien diseñados, un ambiente social saludable, así como oportunidades equitativas y accesibles para el impulso y desarrollo de las carreras profesionales de los empleados y su equilibrio con la vida personal (Wilson y col., 2004; Lisbona, Palací, Salanova y Frese, 2018).

Para poder llevar a cabo las prácticas saludables que permitan a la organización gestionar y estructurar los procesos de trabajo, han de dirigir su atención y esfuerzos a dos aspectos fundamentales, los recursos estructurales y los recursos sociales. Los primeros hacen referencia al ambiente físico y este abarca desde los recursos de tarea (claridad, diversidad, autonomía, existencia de información, etc.) hasta los recursos de la organización (prácticas de gestión personal, cultura, valores, liderazgo, etc.). Los recursos sociales, se refieren al contexto social del trabajo y formarían parte del llamado “capital social” de la organización. Incluye a los empleados, gerentes, clientes e incluso proveedores. Y se destaca de ellos, los aspectos relativos a las relaciones interpersonales que tienen lugar dentro y fuera de la organización, las normas de conductas valores y creencias que proporciona la propia organización y que les permitirá desarrollar las diferentes estrategias, estructuras y procesos. Sin olvidar la confianza, que cualquier sistema social necesita desarrollar como condición de funcionamiento (Lisbona, Palací, Salanova y Frese, 2018).

La justicia organizacional puede llegar a influir sobre los empleados a un nivel cognitivo, emocional y conductual. Influencias que se traducen en acciones que pueden dirigirse tanto a la organización, a los responsables y/o hacia los propios compañeros de trabajo (Omar, 2015).

Si prestamos atención a la literatura científica, los trabajos relativos a la justicia muestran sus vínculos positivos con variables como el compromiso organizacional, el bienestar subjetivo, la satisfacción general y comportamientos de ciudadanía organizacional. Mientras que la asocian de manera negativa, como hemos podido ver en capítulos anteriores, con el estrés, el absentismo, las intenciones de abandono y comportamientos contraproductivos.

Van Knippenberg y De Cremer (2008), destacan como las percepciones de justicia por parte de aquellos miembros que ejercen el liderazgo en las organizaciones, fomenta actitudes y emociones positivas, confianza y, por ende, comportamientos más favorables hacia sus miembros y hacia la propia organización.

Desde la psicología del trabajo y las organizaciones, la aproximación al comportamiento de los empleados ha señalado a la necesidad de prestar especial atención al entorno en el que operan. Esto conlleva la aceptación del continuo cambio y las acciones que éste demanda.

Pero no siempre es así, y aun podremos encontrar empleados, jefes y organizaciones que se resistan a aceptar los diferentes procesos de cambio que sus entornos enfrentan y continuaran exigiendo estilos pasivos de desempeño. Cuya concepción tradicional pasaba por asimilar el desempeño como la mera descripción del puesto de trabajo y las tareas asignadas al mismo de una manera estable, donde el papel de los empleados se limitaba a adaptarse a ellos. Esta aproximación al desempeño era la que determinaban los procesos de selección, la formación y la propia evaluación del desempeño, puesto que todo pivotaba alrededor de esa descripción del puesto de trabajo y la obligatoriedad del empleado a ajustarse a ello.

Lisbona y Frese (2012) destacan que, desde una perspectiva ontológica, a los individuos les motiva la curiosidad y/o el interés y dominio de las cosas, entre otros muchos aspectos. Y que cuando las personas se muestran activos, es mucho más sencillo y efectivo el estilo de gestión/resolución de los errores/conflictos y la orientación a la acción. De manera que se tienden a valorar las situaciones desde una perspectiva más amplia y flexible, con el consiguiente beneficio que esto pudiera reportar; una mayor y mejor comprensión de las circunstancias y el entorno.

## CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Katz (1964), identificó dos tipos de conductas en relación con el comportamiento de los empleados que pertenecen a una organización. La primera, se refería al cumplimiento de los requerimientos específicos del puesto de una forma coordinada con el resto del grupo de trabajo. Y el segundo tipo de conducta, hacía referencia a todas aquellas acciones de carácter espontáneo y voluntario que exceden de las obligaciones del puesto y que el autor denominó *conductas extra-rol*. El autor defendía que todas aquellas organizaciones que limitaran, exclusivamente, su funcionamiento y desarrollo a las conductas propias del puesto de trabajo, se convertirían en organizaciones débiles y con dificultades para cumplir con los objetivos corporativos puesto que estos, en muchas ocasiones, requieren de conductas e implicación por parte del trabajador que exceden y van más allá de las esperadas de su puesto.

Van Dyne y col., (1995) establecieron una distinción entre; (1) *conductas in rol* que son aquellas tareas y responsabilidades asignadas como parte del trabajo y que han sido concretadas previamente; y (2) *conductas extra-rol* que se producen de manera voluntaria por parte del empleado, van más allá de las obligaciones inherentes a su rol y resultan beneficiosas para la organización.

Pero no todas las conductas que exceden los requerimientos del rol profesional son beneficiosas. Algunas de ellas, por ejemplo, van destinadas a perjudicar y deteriorar el rendimiento individual y organizacional. Van Dyne y col., (1995) estableció cuatro requisitos necesarios para considerar ciertas tareas, conductas extra-rol:

1) *Voluntariedad*

No representa una obligación para el empleado puesto que no está incluida entre los requerimientos de su puesto de trabajo. Por la misma razón, no tienden a ser recompensadas formalmente ni penalizadas en caso de no realizarse.

2) *Intencionalidad*

Están dirigidas por un propósito, que es el beneficio de los propios compañeros, del grupo de trabajo o de la organización.

3) *Favorabilidad*

Constituye de manera objetiva un beneficio para los destinatarios y para la organización.

4) *Desinterés*

Se persigue un beneficio que va más allá del propio del empleado.

Algunas formas de conductas extra-rol, constituyen los llamados *comportamientos de ciudadanía organizacional* (OCB: *Organizational Citizenship Behaviours*), cuya investigación se inició a principios de los años noventa y se definen como aquellas conductas discrecionales, no exigibles por los requerimientos del rol y que impulsan el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1990). Junto con las conductas de ciudadanía organizacional, podemos encontrar otras conductas extra-rol, llamadas *conductas prosociales*, más amplias que las anteriores y que van dirigidas hacia los individuos, el grupo o la organización con el fin de producir o mejorar el bienestar y/o la integridad de otros (Hontanagas y Peiró, 1996).

Los comportamientos de ciudadanía organizacional son una categoría amplia de conductas y pueden llegarse a distinguirse muchas. Sin embargo, gran parte de las conceptualizaciones propuestas, establecen dos dimensiones de las mismas; (a) las que están dirigidas a individuos o grupos específicos de la organización (cortesía o altruismo) y (b) conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma como pueden ser actos de lealtad, iniciativa o defensa de la propia organización (Edú, Moriano y Molero, 2016a).

Podsakoff y col., (2009) relacionan positivamente comportamientos de ciudadanía con el rendimiento y éxito en la organización. También han mostrado que están promovidas por diferentes razones como pueden ser: actitudes de los empleados, las características de las tareas, entorno de trabajo y las conductas de liderazgo (Organ y col., 2006).

En un estudio conducido por Edú, Moriano, Molero y Topa (2012) y que examina la calidad de las relaciones entre líder y empleados, los autores destacan que el liderazgo auténtico (caracterizado por una orientación ética) ejerce un efecto positivo sobre las conductas cívicas de los empleados, sobre todo si éstas van dirigidas hacia la organización.

Para el objeto del presente estudio, nos centraremos en un tipo específico de conducta de ciudadanía que contribuyen al mantenimiento e incremento del contexto psicológico y social y que asisten al desempeño de la tarea. Es el llamado *desempeño contextual* y que se refiere a aquel que aporta a la eficacia organizacional mediante recursos psicológicos, sociales y organizacionales en el contexto del trabajo. Excediendo el cumplimiento de aquellas tareas propias del puesto de trabajo (Motowildo, 2003).

El desempeño contextual, adolece de carácter formal como puede ser el desempeño en la tarea, que recoge en la descripción del puesto todos los aspectos relativos al rendimiento del mismo (Motowildo, 2003).

Para distinguir las tareas que podrían clasificarse igualmente como desempeño en la tarea y desempeño contextual, Borman y col., (2001) destacaron tres componentes característicos del desempeño contextual:

1) *Apoyo personal*

Hace referencia a la asistencia que se ofrece a los compañeros de trabajo y cuyas conductas pueden ir desde meras sugerencias hasta o enseñarles conocimientos y habilidades que puedan resultarles útiles en el desempeño de sus tareas, hasta brindarles apoyo emocional.

2) *Dedicación/apoyo organizacional*

Se caracteriza por la expresión de la satisfacción y la lealtad a la organización a pesar de las dificultades.

3) *Iniciativa*

Se refiere a todos aquellos esfuerzos extras que se realizan para poder contribuir al logro de los objetivos. También se incluyen conductas de relativas al desarrollo profesional a través de la actualización de los propios conocimientos y habilidades y la responsabilidad por el propio trabajo.

Las percepciones de justicia organizacional hacen que parte de estos elementos sean favorecidos o no por las prácticas, procedimientos y políticas implementadas por las organizaciones. Un trato equitativo conduce a los empleados más allá de la correcta ejecución de las tareas asignadas, incrementando su rendimiento e inclinados a realizar tareas extra-rol llegado el momento (Rupp y Cropanzano, 2002).

Cuando los responsables encargados de evaluar el desempeño laboral de los empleados fomentan percepciones de justicia interaccional, estimulan a los empleados a incrementar su rendimiento laboral (Cheng, 2014).

En un estudio transcultural desarrollado por Omar, Uribe, Ferreira, Assmar, Terrones y Galaz (2007) examinaron como las diferentes dimensiones de la justicia organizacional se relacionaban positivamente con conductas de ciudadanía organizacional, especialmente las conductas de ayuda. Estos resultados son muy similares a los hallados por Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002) que afirman que cuanto más elevadas eran las percepciones de justicia procedimental, mayor era la tendencia de los empleados a exhibir comportamientos prosociales dirigidos a sus compañeros y responsables.

Kim y Mauborgne (2005) explicaron que los procesos equitativos conducen al reconocimiento intelectual y emocional de los empleados, lo cual, a su vez, promueve la confianza y el compromiso que fomenta la cooperación voluntaria y la ejecución estratégica.

En definitiva, podemos concluir que cuando un empleado es tratado de una manera respetuosa y equitativa, es esperable que traten de retribuir este tratamiento con mayores niveles de compromiso, rendimiento y comportamientos de ciudadanía organizacional (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005).

### **LA JUSTICIA FOMENTA EL BIENESTAR Y LA SATISFACCIÓN**

Desde la psicología organizacional positiva; centrada en el estudio del funcionamiento óptimo de los empleados y de los grupos, así como su gestión efectiva en las organizaciones, se afirma que una perspectiva activa de los empleados se relaciona con el bienestar y la satisfacción (Salanova, Martinez y Llorens, 2014).

En un trabajo llevado a cabo por Greguras y Diefendorf (2009) se presenta un hipotético modelo teórico que trata de explicar por qué una personalidad proactiva puede predecir la satisfacción de los empleados con la vida y su comportamiento organizacional, en especial las conductas de ciudadanía. Los hallazgos indicaron que los empleados más proactivos tienden a mostrar una concordancia entre los objetivos planteados y los logros obtenidos lo que facilita la predicción de la satisfacción con las necesidades psicológicas. Estas a su vez, presentan gran capacidad para predecir satisfacción con la vida, desempeño de rol y conductas de ciudadanía organizacional. Los datos también indicaron que tanto los logros como la personalidad proactiva, se relacionaban de manera directa y significativa con la satisfacción de los empleados con la vida.

La satisfacción con la vida es una dimensión psicológica clave del bienestar que trata de entender qué hace a las personas felices, satisfechos con sus vidas y como ésta es provista de significado por parte del individuo. El interés de las ciencias sociales por el bienestar y la satisfacción de las personas deriva de la necesidad de fortalecer los nexos entre las circunstancias objetivas (salud, trabajo, riqueza, etc.) y los niveles de felicidad (Layard, 2006). De hecho, es relativamente reciente que conceptos como bienestar subjetivo y satisfacción vital se hayan extendido más allá de la medición objetiva de bienestar financiero y otras circunstancias materiales.

Es importante conocer que caminos nos conducen al bienestar porque bajos niveles del mismo han sido relacionados con depresión, ansiedad, estrés y necesidad de terapia. Mientras que elevados niveles de bienestar se asocian con la satisfacción en el trabajo, felicidad y satisfacción vital (Steger, Frazier, Kaler y Oishi, 2006).

Los trabajos sobre la satisfacción con la vida se han orientado, en el contexto general de la investigación del bienestar subjetivo, el cual se refiere al estado del individuo en el que se encuentran satisfechas necesidades objetivas y subjetivas (Cabañero y col., 2004). Se han identificado dos grandes componentes del bienestar subjetivo; por un lado, el componente afectivo/emocional (hoy en día asimilado al concepto de felicidad) y donde los estados afectivos positivos predominan sobre los estados afectivos negativos (Diener, 1985; Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999). Por otro lado, tendríamos el componente cognitivo o satisfacción vital y que ha sido definida como el juicio global que una persona hace de su calidad de vida, de acuerdo con criterios escogidos por ella misma (Shin y Johnson, 1978). Es un concepto basado en perspectivas a largo plazo y donde la persona compara varios aspectos de su propia vida con respecto a estándares y expectativas ha estimado previamente (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985).

Algunos investigadores, en cambio, han encontrado elementos afectivos y cognitivos separados de la satisfacción, comportándose de manera diferente en determinadas condiciones y estableciendo diferentes relaciones con algunas otras variables (De Haes, Pennik y Welvaart, 1987).

Los componentes afectivo y cognitivo que engloba el bienestar subjetivo no son completamente independientes, pero sí que poseen un carácter distintivo que al medirlos de manera separada pueden proporcionar información complementaria. No obstante, aunque ambos aspectos son importantes, los trabajos que se han venido llevando a cabo se han centrado más en la medición del componente afectivo, ya que la satisfacción, por sí misma se asocia a diferentes variables predictoras de una única forma. Lo que justificaría la decisión de medirla de manera aislada (Pavot y Diener, 1993).

Conceptualmente, existen diferentes maneras de aproximarse a la satisfacción vital desde una perspectiva psicológica, puesto que el bienestar subjetivo ha sido el que mayor interés ha despertado desde la Psicología Social. Además de relacionarse con numerosos factores, que, por su naturaleza, se encuentran alrededor de la idea de satisfacción desde que, en sus inicios, comenzara a examinarse desde una perspectiva económica (Van Praag, 1971) hasta llegar a la aproximación psicológica.

Las personas valoramos de manera diferente los aspectos de nuestra vida. Unos son más importantes que otros, por lo tanto, resultará esencial conocer que dominios contribuyen a la satisfacción con la vida en mayor medida. Diener, Suh, Lucas y Smith (1999) identificaron los siguientes dominios: trabajo, familia, ocio, salud, ingresos, intrapersonal e interpersonal y establecieron cuatro componentes dentro del bienestar subjetivo, que a su vez están integrados por diferentes elementos:

- 1) *Afecto positivo*: Alegría, Euforia, Satisfacción, Orgullo, Cariño y Éxtasis.
- 2) *Afecto negativo*: Culpa, Vergüenza, Tristeza, Ansiedad, Preocupación, Enfado, Estrés, Depresión y Envidia.
- 3) *Satisfacción con la vida*: Deseo de cambiar la vida, Satisfacción con la vida actual
- 4) *Satisfacción con el pasado*, Satisfacción con el futuro y Satisfacción con cómo otros ven nuestra vida.

Como se interrelacionan esos dominios y cuáles contribuyen más a la satisfacción vital es algo que aún no queda muy claro para todos los autores (Dolnicar y col., 2012), puesto que es algo que dependerá del valor que cada individuo les otorgue a las diferentes experiencias que la vida les ofrezca o el valor que ellos le concedan a cada aspecto de su vida. Por lo tanto, las valoraciones personales interactúan con las percepciones de satisfacción y las condiciones vitales que determinan la calidad de vida.

Con frecuencia, en la literatura científica, el término bienestar subjetivo ha sido operacionalizado como la valoración de manera satisfactoria con la calidad de vida que realiza cada persona y el valor que se le otorga a cada aspecto de la vida (Diener y Suh, 1997). De manera, que los términos bienestar subjetivo y satisfacción vital, en ocasiones, se han utilizado indistintamente.

Algunos trabajos, cuestionan la eficacia de la satisfacción como la única base del bienestar. La New Economics Foundation (NEF, en español Fundación para una Nueva Economía) en un trabajo presentado en 2006, sostiene que la vida es algo más que satisfacción y que el bienestar requiere incorporar aspectos que exploren el desarrollo personal, o al menos, su capacidad para ello (Marks, Abdallah, Simms y Thompson, 2006).

Desde esta perspectiva, el bienestar y la satisfacción se relacionan con el concepto de *eudemonía*, que hace referencia a las percepciones sobre la habilidad para el crecimiento personal y el fortalecimiento psicológico. Dando lugar a la creencia de que se poseen los recursos necesarios para alcanzar las metas o maximizar nuestro potencial (Ryan y Deci, 2001). Este aspecto puede ser medido y evaluado como un índice de funcionamiento óptimo (Kahn y Juster, 2002).

La literatura científica existente, revela como las percepciones de equidad afectan al comportamiento de los empleados en las organizaciones y hasta hace relativamente poco tiempo, había pocos trabajos que subrayasen la necesidad de integrar en las investigaciones el impacto de la justicia organizacional en el componente cognitivo del bienestar subjetivo de los empleados, así como en su desempeño contextual. Y cómo ambas relaciones están mediadas por las emociones.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, los trabajos han estado más orientados a examinar los factores que predicen la satisfacción laboral mucho más que la satisfacción de los empleados con la vida, en términos generales.

En un estudio conducido por Hart (1999) para tratar de poner a prueba un modelo teórico que asocia diferentes factores (tanto dentro como fuera del trabajo) con la satisfacción vital de los empleados, el autor halló que el efecto total sobre la valoración de satisfacción con la vida venía determinado, en orden de importancia, por:

- Satisfacción fuera del trabajo
- Neuroticismo
- Preocupaciones sobre cuestiones del día a día fuera del trabajo
- Satisfacción laboral
- Estímulos fuera del trabajo
- Extraversión
- Preocupaciones sobre cuestiones del día a día en el trabajo
- Estímulos laborales

Son muchos los autores que coinciden en afirmar que la justicia organizacional representa un factor explicativo relevante de la satisfacción laboral (Harris y col., 2007). Cuando los empleados y jefes ven cumplidas sus expectativas, se incrementa la probabilidad de que estos actúen de una manera recíproca, desarrollando emociones positivas hacia su trabajo (Ladebo, Awotunde y Abdulsalam-Saghir, 2008).

Y aunque gran parte de los trabajos llevados a cabo sobre justicia en el contexto organizacional se han orientado esencialmente en la satisfacción laboral, si hay algunos pocos que han tratado de explorar las posibles relaciones entre la justicia organizacional (principalmente las dimensiones distributiva y procedimental) y la satisfacción vital.

Por ejemplo, el trabajo de Lambert y Hogan, (2011) que examinó la asociación entre satisfacción con la vida y la justicia distributiva y procedimental en una muestra de empleados de un centro penitenciario de Estados Unidos. El resultado de sus análisis les permitió respaldar las hipótesis propuestas (coincidiendo con trabajos similares, aunque no incluyeran propiamente el componente cognitivo del bienestar subjetivo). Estas fueron que la justicia distributiva y procedimental, correlacionan de manera positiva con la satisfacción de los empleados con la vida. Para ello, los autores partieron de la *teoría de la transmisión* entre el ámbito laboral y del bienestar, que hace referencia a todo aquel evento significativo que tiene lugar en el ámbito laboral puede llegar a transferirse a otros dominios de la vida del empleado como es el caso del ámbito familiar. Afectando a su calidad de vida y, en última instancia, a la valoración que el empleado pueda llegar a realizar sobre la misma. Esto ocurre porque tanto el dominio laboral como el familiar son de las áreas más relevantes en la vida de muchos empleados (Steiner y Truxillo, 1989).

Las percepciones de justicia generan emociones positivas en los empleados mientras que la ausencia o una pobre percepción de equidad, fomentará estados afectivos negativos caracterizados por la presencia de emociones como la frustración, la ira o el resentimiento (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005; Judge y Colquitt, 2004; Lind y Tyler, 1988).

Las emociones positivas derivadas de las percepciones de justicia distributiva y procedimental en el trabajo tienden a incrementar las valoraciones de satisfacción con la vida en general. Mientras que la percepción de inequidad motivaría la aparición de estados afectivos negativos que facilitarían respuestas de tensión, conflicto y estrés laboral que el empleado transferirá a otras dimensiones de su vida como la familiar, lo que a su vez mermará su valoración de satisfacción con la vida (Lambert y Hogan 2011).

Las investigaciones relativas al bienestar subjetivo de los empleados coinciden en que la equidad en la organización incrementa el bienestar de los miembros, si bien esta relación requiere del papel mediador de terceras variables (Omar, 2015).

Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, y con la intención de integrar en la investigación el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción de los empleados con la vida y en su comportamiento organizacional, en el presente estudio se proponen estas hipótesis:

H1: La justicia organizacional (T1) pronosticará el rendimiento contextual (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1). En concreto, se postula que:

H1a: La justicia distributiva (T1) pronosticará el rendimiento contextual (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H1b: La justicia procedimental (T1) pronosticará el rendimiento contextual (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H1c: La justicia relacional (T1) pronosticará el rendimiento contextual (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H1d: La justicia informacional (T1) pronosticará el rendimiento contextual (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H2: La justicia organizacional (T1) pronosticará la satisfacción vital (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1). En concreto, se postula que:

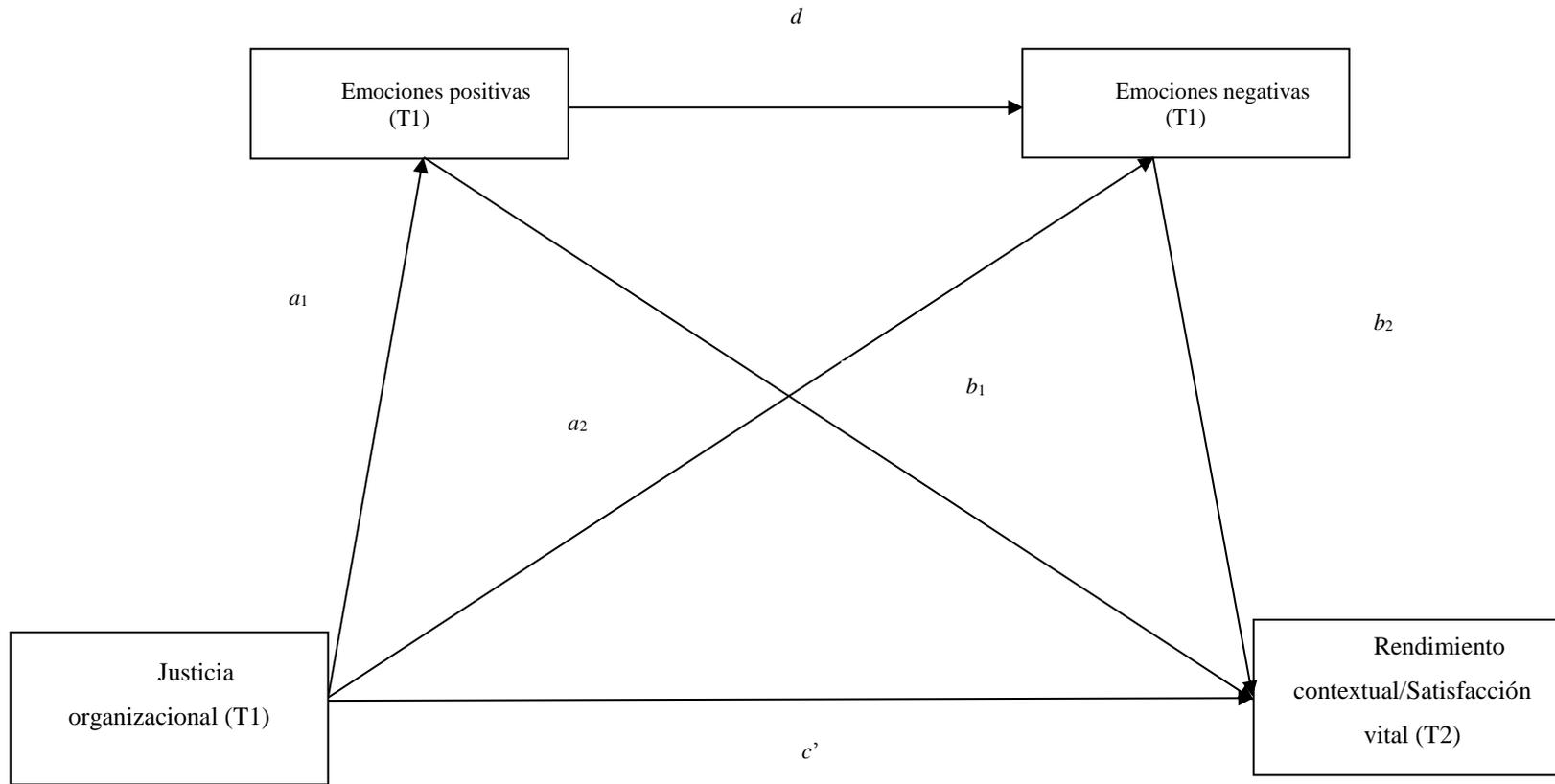
H2a: La justicia distributiva (T1) pronosticará la satisfacción vital (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H2b: La justicia procedimental (T1) pronosticará la satisfacción vital (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H2c: La justicia relacional (T1) pronosticará la satisfacción vital (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

H2d: La justicia informacional (T1) pronosticará la satisfacción vital (T2) de forma directa y de forma indirecta, a través de relaciones mediadas por las emociones positivas y negativas (T1).

Figura 1. Representación visual de las hipótesis del estudio



Nota: Hipótesis 1 (H1): Efectos directos de la justicia organizacional en el rendimiento contextual (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ); Hipótesis 2 (H2): Efectos directos de la justicia organizacional en la satisfacción vital (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

## **METODO**

### *Participantes*

El presente estudio se ha llevado a cabo con trabajadores españoles que se encontraban en situación de empleo activo (N= 620) de empresas públicas y privadas españolas. Alrededor del 49,7% de la muestra eran hombres y la media de edad de los encuestados fue de 48,61 años a T1 (SD = 6,63) mientras que la media de antigüedad en la organización fue de 14,4 años (SD = 10,6). La mayoría (42,6%) de la muestra tenía título académico de licenciatura, y el 34,3% de los participantes tenía titulación de bachillerato o formación profesional. En relación con su posición en la organización, el 69,3% eran trabajadores de base, el 16,5% eran mandos intermedios, y 14,1% eran directivos o altos directivos de las empresas. En lo referente al sector ocupacional, un 26,9% operaban en el sector servicios, el 11,6% en educación, el 9,4% en sanidad, el 7,9% en la industria, y el resto en sectores como las finanzas, las telecomunicaciones o la minería, alimentación y agricultura. El 82,4% trabajaba a tiempo completo y el 48,1% en empresas de más de 200 trabajadores. En cuanto a la distribución geográfica, el 18,8% de los trabajadores desempeñaban sus tareas en Madrid, el 11,3% en Castilla León, el 9,5% en Aragón y el 14,4% en Andalucía, mientras que el resto se distribuía entre las restantes zonas.

### *Instrumentos*

*Justicia organizacional (T1)*: se usó la escala de Justicia organizacional de Colquitt (2003), en su versión en lengua española adaptada por Omar, Oggero, Maltaneres y Paris (2003). La escala consta de 20 ítems que cubren las cuatro dimensiones: distributiva (cuatro ítems), procedimental (siete ítems), relacional (cuatro ítems) e informacional (cinco ítems). La escala de respuesta fue tipo Likert de cinco puntos de 1 (Totalmente de acuerdo) a 7 (Totalmente en desacuerdo). Ejemplos de ítems son: *¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?*, *¿Te ha tratado de manera educada?*, *¿Tu jefe ha sido sincero contigo?* El instrumento había mostrado adecuada fiabilidad en estudios precedentes  $\alpha=.74$  (Omar y col., 2003).

*Emociones positivas y negativas (T1)*: Se utilizó el cuestionario *Job Emotion Scale* (Fisher, 1997). El cuestionario completo contiene de 16 ítems, que incluye un listado de emociones positivas y negativas y pide a las personas que evalúen su experiencia en el trabajo de dichas emociones durante la última semana, usando una escala tipo Likert de cinco puntos de 1 (*Nunca*) a 5 (*Siempre*). En el modelo teórico las emociones se agrupan en dos subescalas según su valencia positiva o negativa. En el estudio original en inglés, el indicador de fiabilidad global fue  $\alpha=.95$  para las emociones negativas (diez ítems) y de  $\alpha=.90$  para las positivas que sólo incluían seis ítems. Ejemplos de los ítems son: *alegre, entusiasta, orgulloso, optimista* para las emociones positivas y *enojado, frustrado, preocupado, deprimido* para las negativas.

*Rendimiento contextual (T2)*: para valorar esta variable se ha usado la subescala de desempeño contextual organizacional del IWP (Individual Work Performance), instrumento desarrollado para medir el rendimiento laboral individual. En una primera versión (Koopmans et al., 2013) se basa en la bibliografía, así como otros cuestionarios ya existentes y entrevistas a expertos para generar 128 indicadores, clasificados en las cuatro dimensiones (desarrollo de tarea, desarrollo contextual, adaptabilidad y trabajo contraproducente) tradicionales. Estos indicadores fueron remitidos a diferentes expertos que priorizaron 23 de ellos generando la primera versión del cuestionario. Esta primera versión fue sometida a prueba al año siguiente (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, S., Van der Beek, Allard J. & De Vet, H.C.W., 2013) y optimizada posteriormente (Koopmans et al., 2014). La versión definitiva retiene cuatro ítems para la dimensión de rendimiento contextual organizacional, que son los usados en la presente investigación. Ejemplos de los ítems son: *He asumido responsabilidades extra en el trabajo, He orientado mi trabajo hacia el cliente o usuario*. El cuestionario ha mostrado adecuadas propiedades psicométricas en su versión española en estudios precedentes (Pérez-Larrazábal, 2016), con un  $\alpha=.74$ .

*Satisfacción vital (T2)*: esta variable se evaluó con la escala Breve de Satisfacción con la vida (SWLS, Pavot y Diener, 1993) que es una de las medidas más usadas en la literatura científica y, además es esencialmente una medida cognitiva referida a una valoración global sobre la experiencia vital de la persona. Esta versión consiste sólo en cinco ítems y tiene la ventaja de su brevedad y de ser inteligible para cualquier persona adulta. En el estudio de validación al español de Vázquez, Duque y Hervás (2013) se encontró una fiabilidad de  $\alpha=.89$ .

Ejemplos de los ítems son: *En la mayoría de los aspectos, mi vida se acerca a mi ideal, Las condiciones de mi vida son excelentes*. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos que se usó tenía como extremos 1(*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*).

#### *Procedimiento*

El estudio de dos momentos de recolección de datos se diseñó sobre la base del postulado de que la separación de las medidas permitiría controlar el sesgo de varianza común. Las percepciones de justicia organizacional en las distintas dimensiones fueron evaluadas en T1, así como las emociones positivas y negativas percibidas. En T2 se ha evaluado el rendimiento contextual y la satisfacción vital.

El grupo de investigación envió correos electrónicos a diferentes organizaciones (Pymes y organizaciones del sector público) para que participaran en un amplio estudio sobre la gestión de los recursos humanos. Las organizaciones que respondieron fueron visitadas por los investigadores para explicar los objetivos del estudio. Sólo 15 organizaciones participaron finalmente en el estudio. En la primera recogida de información, 1834 empleados que en ese momento estaban en activo recibieron el cuestionario, una carta explicando el propósito del estudio y el procedimiento de recolección de datos, así como un sobre para devolver la encuesta. Finalmente, se recolectaron 992 cuestionarios completos (tasa de respuesta del 54%). En dicho cuestionario los participantes que accedían a colaborar en la siguiente etapa de la investigación, facilitaron su dirección de correo electrónico personal, a fin de permitir contactarles en el futuro. Cuatro semanas más tarde, se envió un segundo cuestionario a las personas participantes a través del correo electrónico, obteniéndose una tasa de respuesta del 65% (644 encuestas). De estas encuestas, se eliminaron aquellas estaban mal cumplimentadas (más del 25% de datos perdidos) y la muestra final del presente estudio se basó en 620 respuestas.

## RESULTADOS

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables del estudio, que puso de manifiesto que las emociones negativas en el trabajo se percibían como menores que las positivas. Por lo que se refiere a las dimensiones de la justicia, sólo la procedimental se encontraba por debajo de la media teórica de la escala, mientras que todas las demás la superaban. En cuanto a las correlaciones, la justicia en todas sus dimensiones se relacionaba de forma negativa y estadísticamente significativa con las emociones negativas, mientras que se relacionaba de forma positiva y estadísticamente significativa con las emociones positivas. Por otra parte, la justicia en todas las dimensiones se relacionó positivamente entre sí. Además, las dimensiones de la justicia se relacionaban positivamente con el rendimiento contextual, con la satisfacción vital y la percepción de buena salud mental. En la Tabla 1 se muestran las correlaciones, medias y desviaciones típicas de las variables del estudio.

**Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio (N =620)**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Edad (T1)	48.6	6.63	1									
2. Antigüedad en empleo (T1)	14.3	10.56	.42**	1								
3. Justicia distributiva (T1)	3.22	1.25	.05	.02	1							
4. Justicia procedimental (T1)	2.98	.83	.05	-.01	.52**	1						
5. Justicia relacional (T1)	3.40	.69	.01	.02	.50**	.51**	1					
6. Justicia informacional (T1)	3.12	1.05	.05	-.00	.66**	.57**	.61**	1				
7. Emociones positivas (T1)	3.37	.74	-.09*	-.07	.42**	.38**	.37**	.40**	1			
8. Emociones negativas (T1)	2.32	.75	-.03	.00	.32**	.24**	.34**	.38**	.36**	1		
9. Rendimiento contextual (T2)	3.63	.79	-.00	.10*	.33**	.35**	.37**	.36**	.49**	.25**	1	
10. Satisfacción vital (T2)	3.54	.57	-.03	.14**	.16**	.21**	.19**	.16**	.28**	.23**	.24**	1

*Nota:* Las variables 3 a 10 se midieron de 1 a 5. La edad y la antigüedad en el empleo se midieron en años.

*Prueba de hipótesis:*

Para poner a prueba las hipótesis del estudio, se realizaron varios análisis de mediación múltiple con técnicas de *bootstrapping* utilizando la macro PROCESS para SPSS, elaborado por Andrew Hayes (2003), mediante el modelo n° 6 de dicho programa estadístico. En cada uno de los análisis se controló la influencia de la edad y la antigüedad en el empleo.

Para poner a prueba las hipótesis, se pusieron a prueba dos mediadores, las emociones positivas (T1) y las negativas (T1) en la relación entre cada dimensión de la justicia (T1) tomando como variable criterio sucesivamente rendimiento contextual y la satisfacción vital (T2). Al existir tres efectos indirectos, en todos los casos se analizaron primero separadamente y luego se realizaron las comparaciones para conocer cuál de ellos tienen mayor significación estadística para el modelo.

*Justicia distributiva: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre el rendimiento contextual (H1a)*

En relación con la subhipótesis H1a, se encontró que el efecto total de la justicia distributiva (T1) sobre el rendimiento contextual (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 29.8, p < .001, R^2 = .28$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .08, E.E.: .02, t = 3.4, p < .001$ ). El modelo directo es significativo  $F(6,605) = 14.5, p < .001, R^2 = .13$ .

A su vez, el efecto de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual (T2) también es significativo, como se aprecia en la figura 2, mientras que el de las emociones negativas no es significativo.

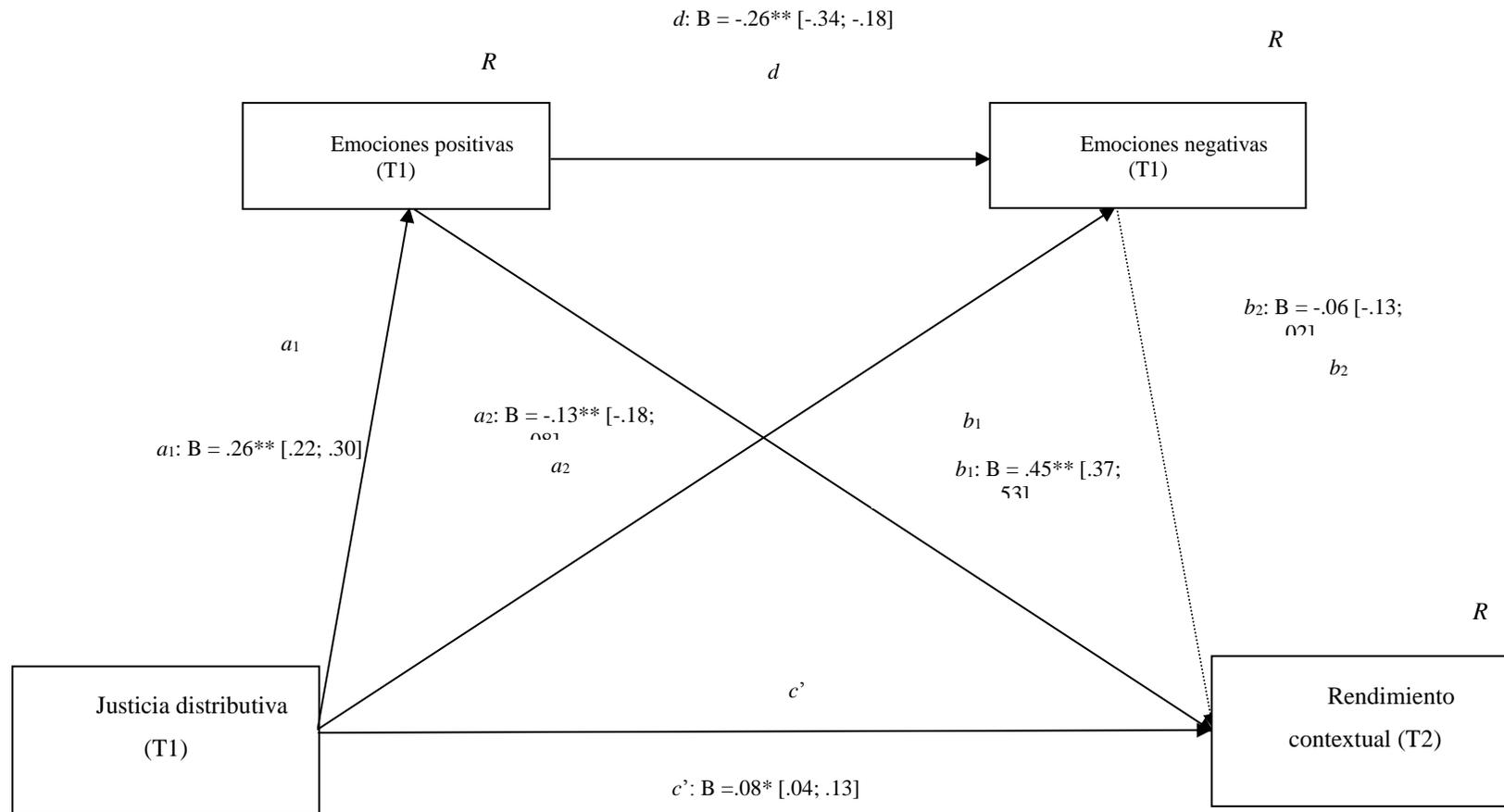
Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones positivas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia distributiva-emociones positivas – rendimiento contextual [.12, .22]), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones negativas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = .17$  del efecto total.

Variable Criterio: Rendimiento contextual (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia distributiva (T1)	B	Bo ot SE	Bo ot LL CI	Bo ot UL CI
Total:	.13 0	.02 0	.09 5	.17 3
Ind 1: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1)-> Rendimiento contextual (T2)	.11 9	.01 9	.08 6	.15 9
Ind 2: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> R. contextual (T2)	.00 4	.00 3	- 00 1	.01 1
Ind 3: Justicia distributiva (T1) -> emociones negativas (T1) -> Rendimiento contextual (T2)	.00 7	.00 6	- 00 2	.02 3
(C1) Ind1    menos    Ind2	.11 5	.02 0	.08 0	.15 6
(C2) Ind1    menos    Ind3	.11 1	.02 0	.07 6	.15 6
(C3) Ind2    menos    Ind3	- .00 3	.00 4	- .01 7	.00 1

**Tabla 2. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del rendimiento contextual (T2)**

La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (*path c1*) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (*path c2*) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la su hipótesis 1a parcialmente. En la figura 2 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 2.

Figura 2. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 1 (H1a): Efectos directos de la justicia distributiva en el rendimiento contextual (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

*Justicia procedimental: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre el rendimiento contextual (H1b)*

En relación con la subhipótesis H1b, se encontró que el efecto total de la justicia procedimental (T1) sobre el rendimiento contextual (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 32.5, p < .001, R^2 = .30$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .18, E.E.: .03, t = 5.21, p < .001$ ). El modelo directo es significativo  $F(6,605) = 17.6, p < .001, R^2 = .15$ .

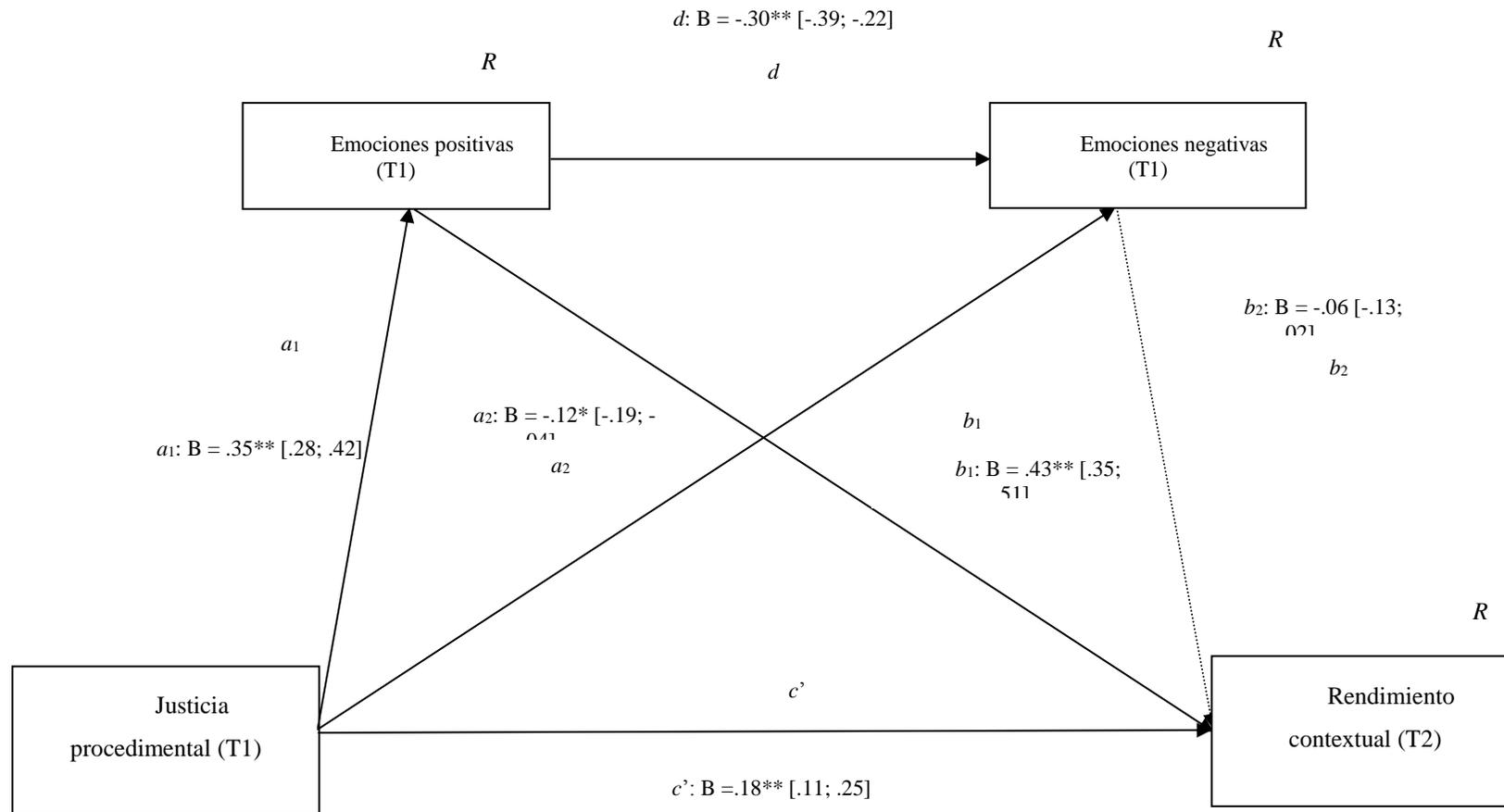
A su vez, el efecto de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual (T2) también es significativo, como se aprecia en la figura 3, mientras que el de las emociones negativas no es significativo.

Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones positivas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia procedimental -emociones positivas – rendimiento contextual [.12, .21]), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones negativas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = .16$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (*path c1*) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (*path c2*) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 1b parcialmente. En la figura 3 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 3.

**Tabla 3. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del rendimiento contextual (T2)**

Variable Criterio: Rendimiento contextual (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia procedimental (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.163	.022	.124	.211
Ind 1: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1)-> Rendimiento contextual (T2)	.150	.021	.112	.195
Ind 2: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> R. contextual (T2)	.006	.005	-.002	.017
Ind 3: Justicia procedimental (T1) -> emociones negativas (T1) -> Rendimiento contextual (T2)	.007	.005	-.001	.021
(C1) Ind1 menos Ind2	.144	.022	.105	.193
(C2) Ind1 menos Ind3	.144	.022	.104	.192
(C3) Ind2 menos Ind3	-.001	.004	-.010	.005

Figura 3. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 1 (H1b): Efectos directos de la justicia procedimental en el rendimiento contextual (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

*Justicia relacional: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre el rendimiento contextual (H1c)*

En relación con la subhipótesis H1c, se encontró que el efecto total de la justicia relacional (T1) sobre el rendimiento contextual (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 32.6, p < .001, R^2 = .30$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .23, E.E.: .04, t = 5.3, p < .001$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 17.7, p < .001, R^2 = .15$ ).

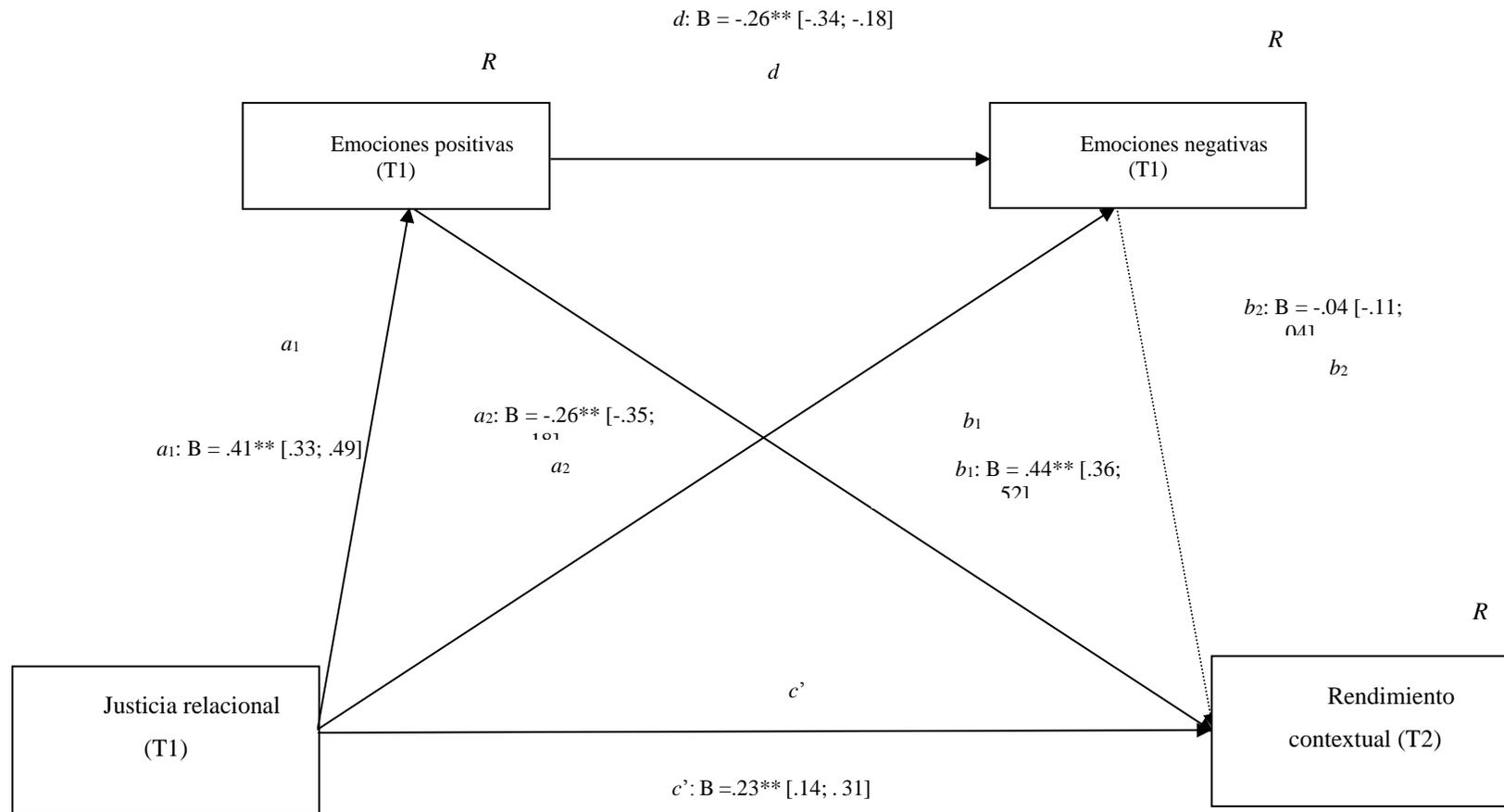
A su vez, el efecto de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual (T2) también es significativo, como se aprecia en la figura 4, mientras que el de las emociones negativas no es significativo.

Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones positivas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia relacional -emociones positivas – rendimiento contextual [.14, .25]), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones negativas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = .19$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (*path c1*) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (*path c2*) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 1c parcialmente. En la figura 4 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 4.

**Tabla 4. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia relacional (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del rendimiento contextual (T2)**

Variable Criterio: Rendimiento contextual (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia relacional (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.191	.028	.140	.250
Ind 1: Justicia relacional (T1) -> emociones positivas (T1)-> Rendimiento contextual (T2)	.178	.026	.133	.234
Ind 2: Justicia relacional (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> R. contextual (T2)	.004	.004	-.004	.013
Ind 3: Justicia relacional (T1) -> emociones negativas (T1) -> Rendimiento contextual (T2)	.009	.011	-.010	.034
(C1) Ind1 menos Ind2	.175	.026	.128	.231
(C2) Ind1 menos Ind3	.169	.029	.117	.230
(C3) Ind2 menos Ind3	-.005	.007	-.026	.005

Figura 4. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 1 (H1c): Efectos directos de la justicia relacional en el rendimiento contextual (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

*Justicia informacional: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre el rendimiento contextual (H1d)*

En relación con la subhipótesis H1d, se encontró que el efecto total de la justicia informacional (T1) sobre el rendimiento contextual (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 31.4, p < .001, R^2 = .29$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .13, E.E.: .03, t = 4.6, p < .001$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 16.8, p < .001, R^2 = .14$ ).

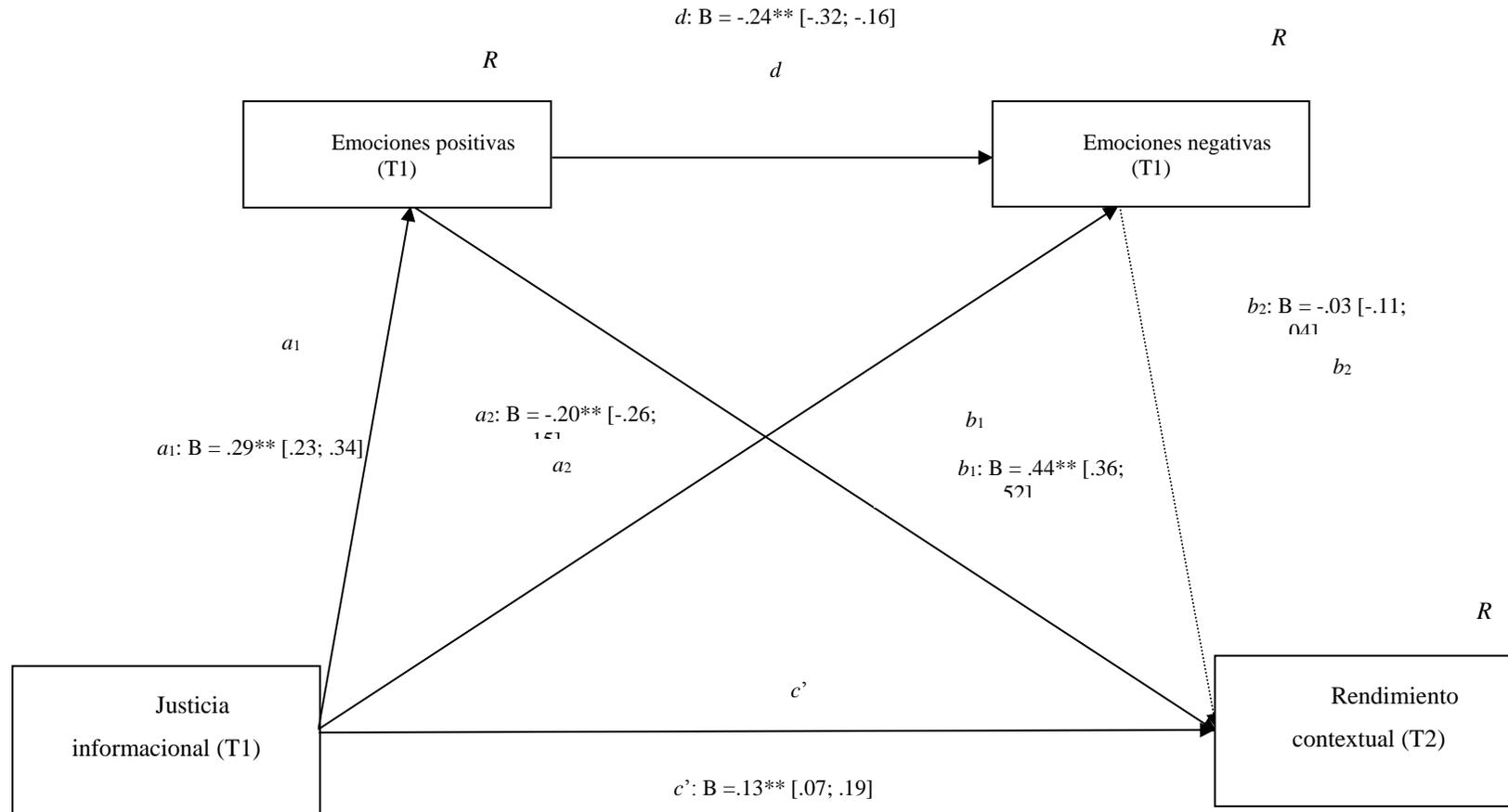
A su vez, el efecto de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual (T2) también es significativo, como se aprecia en la figura 5, mientras que el de las emociones negativas no es significativo.

Los resultados muestran que el efecto indirecto a través de las emociones positivas es el único significativo, ya que no incluye el valor 0 en los intervalos de confianza con un nivel del 95% (justicia informacional -emociones positivas - rendimiento contextual [.10, .17]), mientras que los efectos indirectos a través de la mediación de las emociones negativas y de las emociones positivas y negativas conjuntamente no fueron significativos. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $P_M = .14$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre el rendimiento contextual fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (*path c1*) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (*path c2*) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 1d parcialmente. En la figura 5 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 5.

**Tabla 5. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia informacional (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción del rendimiento contextual (T2)**

Variable Criterio: Rendimiento contextual (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia informacional (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.136	.020	.100	.178
Ind 1: Justicia informacional (T1) -> emociones positivas (T1)-> Rendimiento contextual (T2)	.127	.017	.095	.164
Ind 2: Justicia informacional (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> R. contextual (T2)	.002	.003	-.003	.009
Ind 3: Justicia informacional (T1) -> emociones negativas (T1) -> Rendimiento contextual (T2)	.007	.009	-.010	.025
(C1) Ind1 menos Ind2	.125	.018	.093	.162
(C2) Ind1 menos Ind3	.120	.020	.081	.161
(C3) Ind2 menos Ind3	-.005	.006	-.019	.006

Figura 5. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 1 (H1d): Efectos directos de la justicia informacional en el rendimiento contextual (path c') y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path a1b1) y negativas (path a2b2).

*Justicia distributiva: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre la satisfacción vital (H2a)*

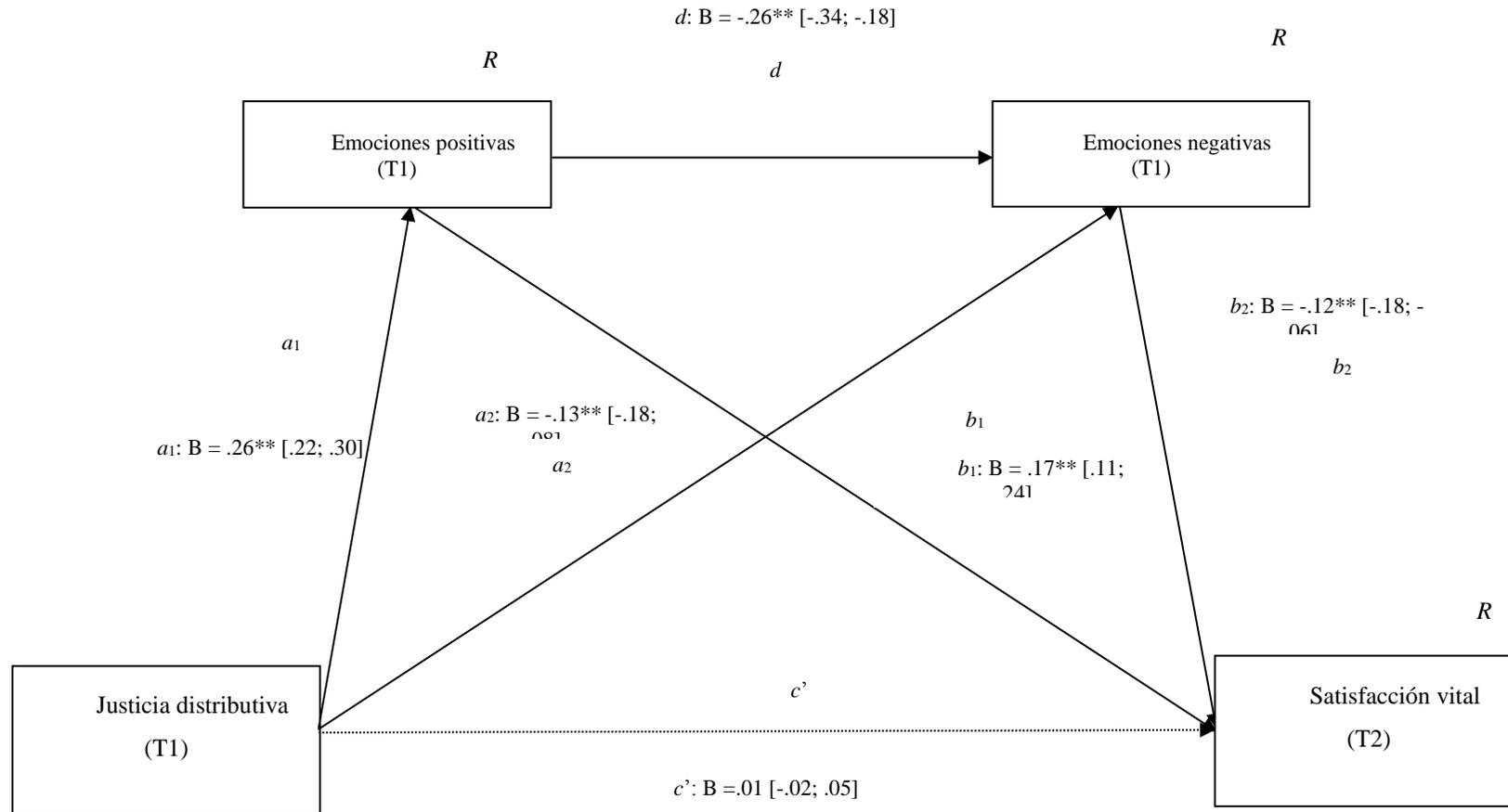
En relación con la subhipótesis H2a, se encontró que el efecto total de la justicia distributiva (T1) sobre la satisfacción vital (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 13.6, p < .001, R^2 = .15$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .08, E.E.: .02, t = 2.9, p < .001$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 8.3, p < .001, R^2 = .08$ ).

A su vez, todos los efectos indirectos, los efectos de las emociones positivas, de las emociones negativas y de ambas conjuntamente sobre la satisfacción vital (T2) también son significativos, como se aprecia en la figura 6, aunque son todos débiles. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $PM = .07$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre la satisfacción vital fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (path c1) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (path c2) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 2a parcialmente. En la figura 6 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 6.

**Tabla 6. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia distributiva (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción de la satisfacción vital (T2)**

Variable Criterio: satisfacción vital (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia distributiva (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.069	.013	.045	.098
Ind 1: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1)-> satisfacción vital (T2)	.045	.011	.025	.068
Ind 2: Justicia distributiva (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> satisfacción vital (T2)	.008	.002	.003	.015
Ind 3: Justicia distributiva (T1) -> emociones negativas (T1) -> satisfacción vital (T2)	.015	.006	.005	.031
(C1) Ind1 menos Ind2	.036	.011	.015	.060
(C2) Ind1 menos Ind3	.029	.012	.004	.055
(C3) Ind2 menos Ind3	-.007	.006	-.021	.002

Figura 6. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 2 (H2a): Efectos directos de la justicia distributiva en la satisfacción vital (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ )

*Justicia procedimental: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre la satisfacción vital (H2b)*

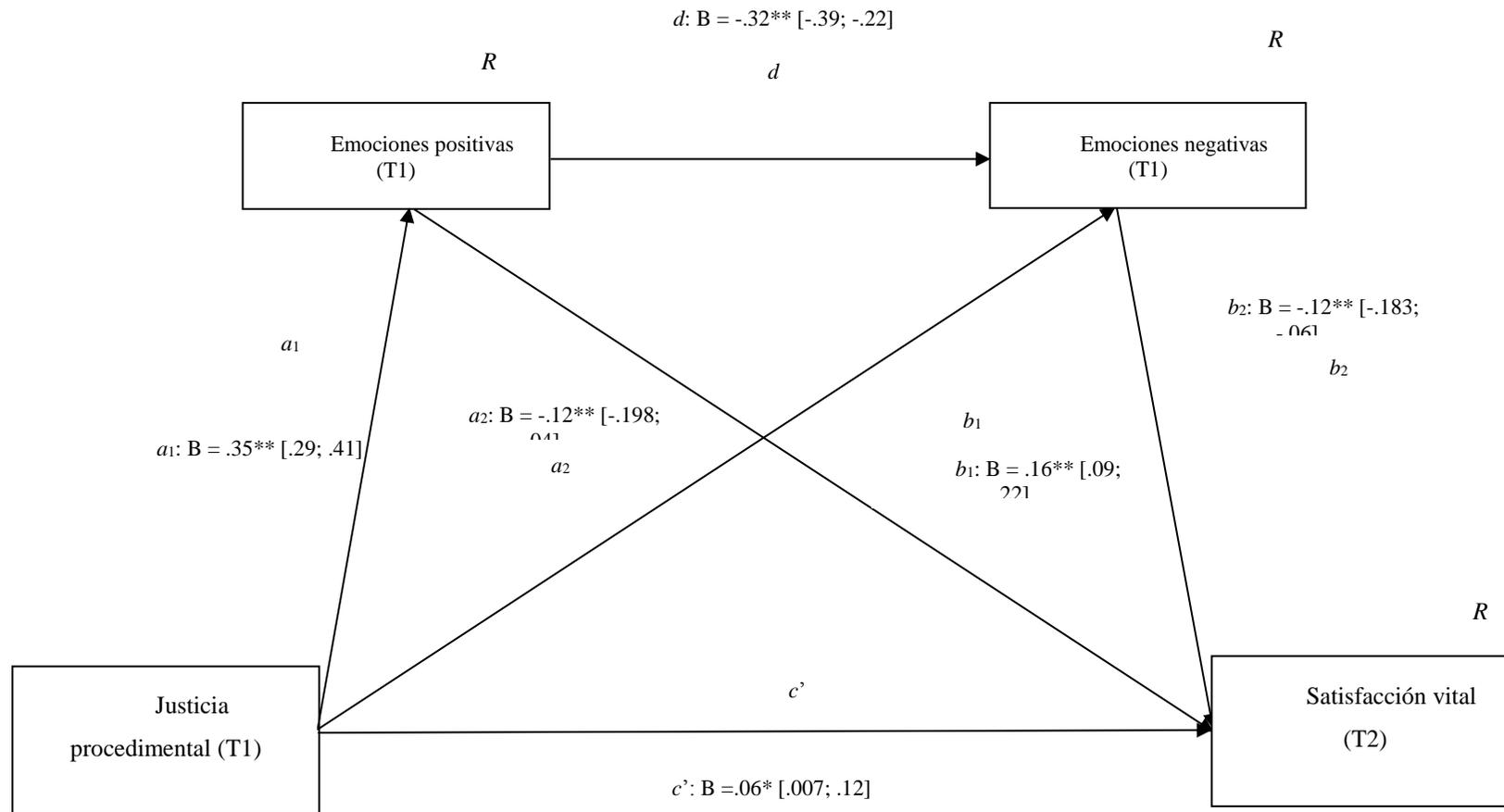
En relación con la subhipótesis H2b, se encontró que el efecto total de la justicia procedimental (T1) sobre la satisfacción vital (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 14.2, p < .001, R^2 = .16$ ). El efecto directo también es significativo y positivo ( $B = .06, E.E.: .03, t = 2.2, p < .05$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 9.5, p < .001, R^2 = .09$ ).

A su vez, todos los efectos indirectos, los de las emociones positivas, de las emociones negativas y de ambas conjuntamente sobre la satisfacción vital (T2) también son significativos, como se aprecia en la figura 7, aunque son todos débiles. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $PM = .08$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre la satisfacción vital fue significativa, tanto cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (path c1) como cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (path c2) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 2b parcialmente. En la figura 7 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 7.

**Tabla 7. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia procedimental (T1) mediante las Emociones positivas (T1) y Emociones negativas (T1) en la predicción de la Satisfacción Vital (T2)**

Variable Criterio: Satisfacción vital (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia procedimental (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.080	.014	.054	.113
Ind 1: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1)-> Satisfacción vital cual (T2)	.054	.013	.029	.081
Ind 2: Justicia procedimental (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.012	.004	.005	.022
Ind 3: Justicia procedimental (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.013	.005	.004	.028
(C1) Ind1    menos    Ind2	.041	.014	.014	.071
(C2) Ind1    menos    Ind3	.040	.015	.010	.070
(C3) Ind2    menos    Ind3	-.001	.006	-.014	.010

Figura 7. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 2 (H2b): Efectos directos de la justicia procedimental en la satisfacción vital (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ ).

*Justicia relacional: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre la satisfacción vital (H2c)*

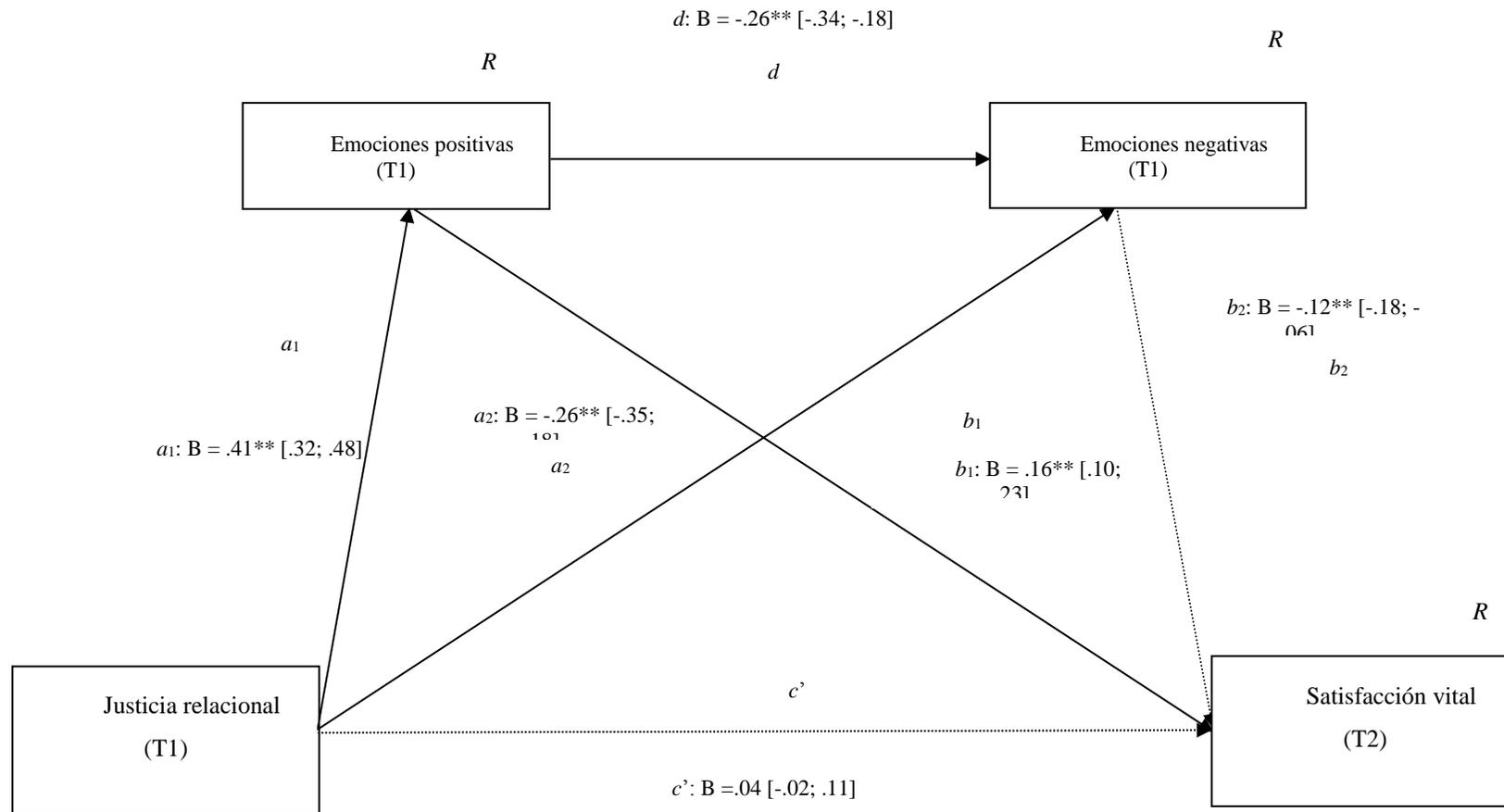
En relación con la subhipótesis H2c, se encontró que el efecto total de la justicia relacional (T1) sobre la satisfacción vital (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 13.8, p < .001, R^2 = .15$ ). El efecto directo también es positivo, pero no es significativo ( $B = .04, E.E.: .03, t = 1.32, p = .19$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 8.6, p < .001, R^2 = .08$ ).

A su vez, todos los efectos indirectos, los de las emociones positivas, de las emociones negativas y de ambas conjuntamente sobre la satisfacción vital (T2) también son significativos, como se aprecia en la figura 8, aunque son todos débiles. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $PM = .11$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre la satisfacción vital fue significativa, cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (path c1) pero no lo es cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (path c2) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 2c parcialmente. En la figura 8 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 8.

**Tabla 8. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia relacional (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción de la satisfacción vital (T2)**

Variable Criterio: Satisfacción vital (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia relacional (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.111	.019	.076	.151
Ind 1: Justicia relacional (T1) -> emociones positivas (T1)-> Satisfacción vital (T2)	.067	.016	.037	.103
Ind 2: Justicia relacional (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.012	.004	.005	.022
Ind 3: Justicia relacional (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.030	.010	.013	.054
(C1) Ind1    menos    Ind2	.055	.017	.023	.092
(C2) Ind1    menos    Ind3	.037	.021	-.004	.080
(C3) Ind2    menos    Ind3	-.018	.009	-.040	-.004

Figura 8. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 2 (H2c): Efectos directos de la justicia relacional en la satisfacción vital (path c') y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path a1b1) y negativas (path a2b2).

*Justicia informacional: mediación serial de las emociones positivas y negativas sobre la satisfacción vital (H2d)*

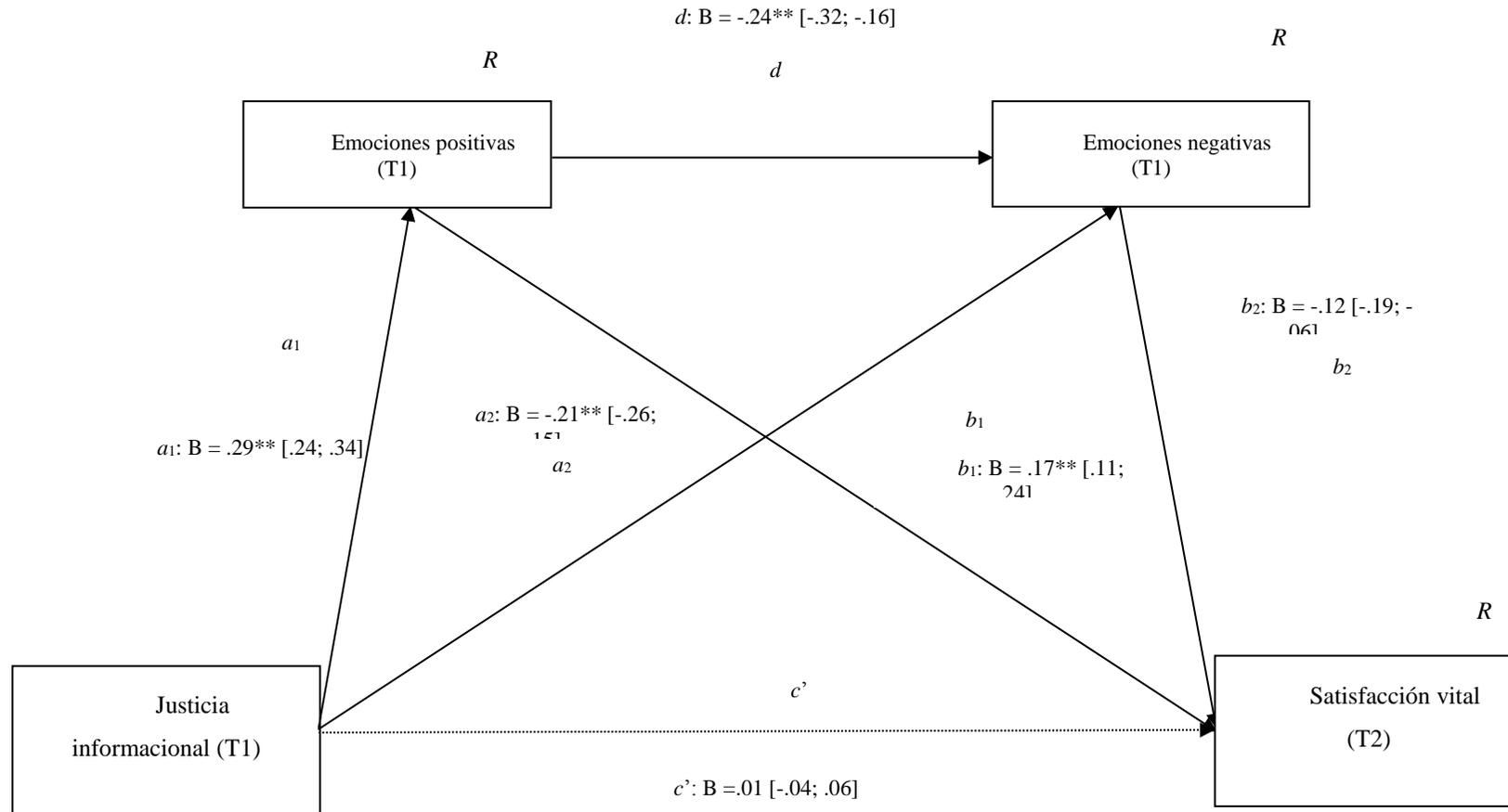
En relación con la subhipótesis H2d, se encontró que el efecto total de la justicia informacional (T1) sobre la satisfacción vital (T2) fue significativo y positivo, apoyando así la subhipótesis. El modelo total es significativo ( $F(8,603) = 13.5, p < .001, R^2 = .15$ ). El efecto directo también es positivo, pero no es significativo ( $B = .01, E.E.: .02, t = .47, p = .63$ ). El modelo directo es significativo ( $F(6,605) = 7.9, p < .001, R^2 = .07$ ).

A su vez, todos los efectos indirectos, los de las emociones positivas, de las emociones negativas y de ambas conjuntamente sobre la satisfacción vital (T2) también son significativos, como se aprecia en la figura 9, aunque son todos débiles. Los resultados de la mediación serial dan cuenta de un efecto parcial  $PM = .08$  del efecto total. La comparación entre los diversos efectos la mediación de las emociones positivas sobre la satisfacción vital fue significativa, cuando se le restan las mediaciones de las positivas y negativas conjuntamente (path c1) pero no lo es cuando se le resta la mediación de las emociones negativas (path c2) en forma separada. Por lo tanto, a la vista de estos resultados se puede apoyar la subhipótesis 2d parcialmente. En la figura 9 se especifican los coeficientes B no estandarizados y el nivel de significación y el intervalo de confianza. Las comparaciones entre los efectos indirectos se exponen en la Tabla 9.

**Tabla 9. Comparación de los efectos indirectos de la Justicia informativa (T1) mediante las emociones positivas (T1) y emociones negativas (T1) en la predicción de la satisfacción vital (T2)**

Variable Criterio: satisfacción vital (T2)				
Efectos Indirectos de la justicia informativa (T1)	B	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total:	.083	.013	.058	.113
Ind 1: Justicia informativa (T1) -> emociones positivas (T1)-> Satisfacción vital (T2)	.050	.011	.029	.074
Ind 2: Justicia informativa (T1) -> emociones positivas (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.008	.002	.003	.015
Ind 3: Justicia informativa (T1) -> emociones negativas (T1) -> Satisfacción vital (T2)	.025	.007	.011	.041
(C1) Ind1 menos Ind2	.041	.012	.018	.066
(C2) Ind1 menos Ind3	.025	.015	-.005	.055
(C3) Ind2 menos Ind3	-.016	.006	-.032	-.006

Figura 9. Coeficientes B no estandarizados, intervalos de confianza y significación estadística para emociones positivas y negativas



Nota: [95% CI]; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Hipótesis 2 (H2d): Efectos directos de la justicia informacional en la satisfacción vital (path  $c'$ ) y Efectos indirectos a través de las emociones positivas (path  $a_1b_1$ ) y negativas (path  $a_2b_2$ )

## DISCUSION

El objetivo de este estudio consistió en investigar si las emociones tanto positivas como negativas actúan como median la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el desempeño contextual y de igual forma la relación entre las variables percepciones de justicia y satisfacción de los empleados con la vida. Como se desprende de los resultados, las emociones positivas mediaban las relaciones percepciones de justicia y desempeño contextual. Así como entre las variables percepciones de justicia y la satisfacción con la vida. Los modelos de mediación entre las percepciones de justicia organizacional (distributiva, procedimental, relacional e informacional) y el desempeño contextual a través de las emociones fueron muy similares. En cuanto a los modelos de mediación entre las percepciones de justicia (distributiva, procedimental, relacional e informacional) y la satisfacción con la vida por medio de las emociones positivas, fueron relaciones moderadas de carácter débil.

En primer lugar, los resultados de los datos obtenidos nos muestran que los empleados tienen una menor percepción de emociones negativas en el trabajo con respecto a las emociones positivas. De manera similar ocurrió con las dimensiones de justicia que, a excepción de la justicia procedimental, superaron la media de la escala. Pero el hecho de que la dimensión procedimental no supere la media no pareció afectar al efecto total de la justicia sobre el rendimiento contextual de los empleados. Esto podría deberse a que las dimensiones de la justicia interactúan (Cropanzano, Slaughter y Bachiochi, 2005), de manera que los efectos negativos de las percepciones de inequidad podrían ser mitigado si se mantienen percepciones de justicia en alguna de sus dimensiones. Es decir, el efecto de injusticia distributiva y procedimental podría reducirse si la percepción de justicia interaccional es elevada (Goldman, 2003; Omar, 2015).

Otro de los resultados obtenidos en este trabajo ha sido la evaluación en detalle de la asociación entre dimensiones de justicia organizacional y el rendimiento contextual de los empleados. Como se desprende de los datos, las asociaciones entre justicia y desempeño contextual se dan con más fuerza entre la dimensión procedimental y la subdimensión informacional.

Estos datos son coherentes con el *modelo de interacción* propuesto por Cropanzano y Greenberg (1997) que analiza los efectos conjuntos de ambos tipos de justicia y que señala que la justicia procedimental se asocia más fuertemente con las actitudes hacia el trabajo cuando los resultados son más bajos. Y si adoptamos las premisas establecidas por la teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) que indican que las emociones pueden influir en el comportamiento de las personas bien; actuando sobre las actitudes hacia el trabajo y estas a su vez influirán en los comportamientos organizacionales, o a través de los estados afectivos que motivarán de manera directa la conducta de los trabajadores.

Teniendo en cuenta que la justicia interaccional (relacional + informacional) se corresponde con los elementos humanos de las prácticas organizacionales y el modo en que los mandos responsables de las distribuciones, así como con el trato proporcionado a los empleados durante los procedimientos organizacionales (Bies y Moag, 1986). Los empleados generan expectativas acerca de un trato justo, honesto y respetuoso por parte de la organización y cuando perciben que es así, los propios trabajadores retribuyen a la organización tal tratamiento con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional, rendimiento y otras conductas de ciudadanía organizacional (Colquitt et al, 2001; Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005).

Estos resultados, también son bastante similares a los hallados por Price y Mueller (1986) quienes hallaron que la justicia interaccional tiene mayor capacidad predictora sobre las conductas de ciudadanía en las organizaciones que la justicia procedimental o distributiva. Puesto que esta dimensión, como hemos mencionado antes, se encuentra centrada en los aspectos sociales de las relaciones de intercambio entre empleado y empleador.

Por lo que podríamos concluir que investigaciones previas han obtenido resultado muy similar a los hallados en el presente estudio. Por ejemplo, en los trabajos de Barsky y Kaplan (2007) que se examinaron los efectos del estado de ánimo y rasgos de afectividad en las diferentes dimensiones de justicia. Los datos mostraron correlaciones moderadas entre las diferentes dimensiones de justicia y el estado de ánimo. Los estados afectivos positivos se asociaron de manera más intensa con las percepciones de justicia mientras que los estados afectivos negativos hicieron lo propio con las bajas percepciones de equidad. El tamaño del efecto en ambos casos resultó muy similar.

Por otro lado, también se han obtenido resultados con relación a la asociación entre percepciones de justicia y satisfacción de los empleados con la vida en general. Estos nos indican que todas las dimensiones de justicia se asocian positivamente de manera significativa con los niveles de satisfacción con la vida referidos por los empleados. Y que dichas relaciones de encuentran mediadas, de manera menos intensa, por las emociones positivas.

Esto resulta muy coherente con trabajos anteriores que ponen de manifiesto que equidad y bienestar subjetivo se relacionan de manera muy significativa (Hart, 1999) y que las emociones positivas derivadas de la justicia distributiva y procedimental en el trabajo tienden a facilitar un incremento de la valoración de satisfacción con la vida en general, mientras que las emociones negativas derivadas de las percepciones de inequidad en el trabajo motivarían respuestas afectivas negativas (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005).

Ahora bien, tal como indican los autores Pavot y Diener (1993), las personas hacemos uso tanto de nuestros pensamientos como de nuestras emociones para evaluar nuestra vida. Y en el caso de la formación de percepciones de justicia, las emociones podrían constituir tanto una respuesta a dichas percepciones de equidad como incorporarlas durante el proceso de elaboración de juicios (Weiss y Cropanzano, 1996). Podría ser entonces que las emociones, no estuvieran mediando la relación percepción de justicia y satisfacción con la vida y estuvieran actuando como variable moderadora de la relación y estuvieran mitigando el impacto de la baja percepción de justicia procedimental y su impacto en las actitudes hacia el trabajo, dimensión importante en las valoraciones de satisfacción con la vida que realiza una persona.

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL**

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL**

En el presente capítulo se procura, en primer lugar, resaltar los hallazgos de los estudios que componen esta tesis y sus contribuciones a la investigación sobre la justicia organizacional. En segundo lugar, se prestará atención a sus limitaciones, de aportar algunas sugerencias para futuras líneas de investigación. Y, en tercer lugar, a partir de los resultados empíricos, se proponen algunas recomendaciones para fomentar la creación e incremento de percepciones de equidad en las organizaciones.

En el primero de los estudios se ha confirmado el poder predictivo de las diferentes dimensiones de la justicia organizacional sobre el estrés laboral que perciben los empleados, estando estas relaciones mediadas por las emociones negativas. Estos hallazgos acreditan la línea de investigación de trabajos anteriores que postulan la ausencia de justicia engendra emociones negativas, que se vinculan fuertemente con el estrés , con el absentismo laboral, por todas las enfermedades relacionadas con las tensiones laborales (Lam, Schaubroeck y Aryee, 2002) y/o dificultades que terminan contribuyendo a la creación de conflictos trabajo-familia (Judge y Colquitt, 2004) y pueden determinar la aparición de comportamientos contraproducentes en un intento por reestablecer el equilibrio perdido (Omar y Uribe-Delgado, 2011).

En el segundo estudio se ha tratado de analizar si la percepción de equidad en el trabajo puede contribuir a edificar una vida con sentido y dirigida hacia un propósito, facilitando la autoaceptación y actitudes más favorables hacia el trabajo. Lo que llevaría a los empleados a desarrollar su trabajo habitual de una manera excepcional más allá de lo acordado o esperado por ambas partes. Dicho análisis está motivado por la novedosa y creciente tendencia investigadora que resalta el carácter multidimensional de la justicia organizacional que, en gran parte, favorecen la presencia de un mayor compromiso laboral, adaptación al cambio, conductas extra rol y comportamientos pro sociales a favor de la organización (Vaamonde, 2013). Esta perspectiva activa del empleado a su vez sugiere que incrementa el crecimiento personal y el fortalecimiento psicológico, dando paso a creencias sobre la disposición de los recursos necesarios que nos permiten alcanzar las metas deseadas y maximizar nuestro potencial (Ryan y Deci, 2001).

## **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La primera de ellas es que se han empleado métodos correlacionales que no permiten hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en estas investigaciones. Con el objeto de paliar este problema, en ambos estudios se emplea un diseño con dos momentos de recolección de datos, pero no se puede considerar auténticamente longitudinal, puesto que no se midieron las mismas variables en ambos momentos temporales. En relación con este mismo punto es necesario reconocer que la selección de los momentos de recolección de los datos debería tener mayor apoyo teórico. Si bien es cierto que algunos autores han propuesto reflexiones sobre las diferencias entre los factores distales y proximales que influyen en los resultados de estrés y de bienestar personal de los empleados (De Jonge y Dormann, 2006; Larsman, Lindegård y Ahlborg, 2011), se carece hasta el momento de un modelo de etapas con adecuado apoyo empírico que facilite el diseño de investigaciones. En este sentido, se recomienda que la investigación venidera refine los procedimientos de diseño de los estudios.

La segunda limitación que debe mencionarse, atendiendo a las características de la muestra, es que la selección de los participantes en los estudios no ha sido aleatoria, sino que se ha usado un muestreo incidental o de conveniencia y esto puede haber sesgado los resultados. En relación con este punto es necesario señalar la dificultad de acceso a este tipo de muestras, debido a que los empleados en las empresas desean preservar la confidencialidad de sus trabajos, y se muestran poco proclives a brindar información reservada a través de las nuevas tecnologías, lo cual no facilita el uso de aplicaciones informáticas, como Qualtrics, para recoger los datos.

En tercer lugar, serían recomendables estudios que repliquen los resultados obtenidos en esta tesis en otros países, para poder examinar el efecto de la cultura nacional (Hofstede, 1983; 2011). De hecho, puesto que hay pocos trabajos que examinan el fenómeno de la justicia organizacional con participantes de varios países y poder analizar cómo esas percepciones pueden influir en las actitudes, creencias, intenciones y conductas en el trabajo, por lo que la realización de estudios transculturales podría ser una interesante línea de investigación.

La cuarta limitación inherente a los dos estudios es el empleo exclusivo de medidas de autoinforme para medir las distintas variables. Este tipo de datos contienen varias fuentes potenciales de sesgo como, por ejemplo, la deseabilidad social, a la hora de valorar la satisfacción vital o el rendimiento (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Por lo tanto, sería necesario replicar estos trabajos empleando medidas más objetivas no susceptibles de sobrevaloración como resultados de informes médicos referidos a la salud, o evaluadas por un agente externo, por ejemplo, los supervisores o los compañeros de trabajo.

La quinta limitación de esta tesis procede de la intervención de personas que facilitaron el contacto con los participantes o *gatekeepers* en dos de los estudios empíricos incluidos en ella. Esta participación de porteros podría haber sesgado las respuestas de los sujetos que rellenaron los cuestionarios, sin embargo, la consistencia de las relaciones entre las variables a través de los estudios podría ser un indicador de que dicho sesgo no sea una amenaza para los resultados de estos trabajos.

En sexto lugar, a pesar de que consideramos una amplia gama de variables consecuentes, procurando recoger aspectos negativos, como el estrés y positivos como la satisfacción vital, se trata sólo de una parte entre todas las variables posibles. En cuanto a los criterios de resultado en el ámbito del trabajo otras actitudes y conductas también pueden venir a la mente (por ejemplo, las conductas intraempresariales, los comportamientos contraproducentes o la intención de abandono) que podrían ser incluidas en los estudios futuros.

En séptimo lugar, aunque pensamos que la medida del segundo estudio acerca de las dimensiones de justicia fue exitosa y económica por su brevedad a la hora de evaluar las percepciones en una amplia gama de dominios, y también predijo resultados específicos, como la satisfacción vital o el rendimiento contextual, los estudios futuros también podrían incorporar comportamientos cotidianos concretos. Por ejemplo, hacer valoraciones más objetivas, mediante métodos de reconstrucción diaria o muestreo de experiencias.

A pesar de estas limitaciones y preguntas abiertas, este conjunto de estudios se suma al creciente cuerpo de literatura que vincula las percepciones de justicia con los resultados, mostrando claramente la influencia de las emociones en esta relación.

## **Aportaciones de esta tesis e implicaciones prácticas**

El conjunto de las investigaciones desarrolladas hasta aquí contribuye de algún modo al crecimiento de la literatura científica relativa a la justicia organizacional, a través de la revisión teórica de los modelos explicativos sobre su carácter predictivo, así como de aquellos modelos que tratan de conceptualizar algunas de las respuestas de los empleados ante la ausencia de equidad en sus lugares de trabajo como parte del fenómeno de justicia organizacional. Es el caso de las respuestas de estrés laboral.

En segundo lugar, las evidencias empíricas derivadas de los resultados obtenidos, permite que postulados previos sean generalizados a otros contextos y ámbitos de estudio. Al igual que el diseño longitudinal utilizado en los dos estudios, nos lleva nuevamente a aceptar que la justicia organizacional es un fenómeno multidimensional que representa un antecedente significativo de la percepción de estrés laboral y del rendimiento contextual a lo largo del tiempo.

Y, por último, el presente trabajo ayuda a clarificar el papel de la percepción de justicia organizacional en el desempeño activo y las valoraciones más amplias y generalizadas que los empleados hacen de su satisfacción con la vida, apoyando los planteamientos previos que nos indican que el desempeño laboral puede verse afectado por la calidad de las condiciones personales y contextuales en las que opera un empleado, ya sea por las circunstancias reales, como por la percepción que los trabajadores tengan de estas (Toro, 2002). Las percepciones de justicia, por tanto, hacen que parte de estos factores se vean favorecidos o dañados por las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales y especialmente de los líderes.

Esta tesis pretende hacer algunas aportaciones de utilidad para la práctica y para el diseño de intervenciones que se destinen a mejorar la calidad de vida de los empleados (Arias, Morales, Nouvilas y Martínez, 2012). En primer lugar, los hallazgos de estos estudios son útiles de cara a promover intervenciones basadas en el incremento de la justicia percibida, orientada a las diversas facetas que ésta implica, para alcanzar una incidencia a medio y largo plazo sobre el bienestar de los empleados dentro y fuera del trabajo.

En segundo lugar, la investigación específica sobre la justicia en los trabajadores pone el acento en las reevaluaciones que las personas hacen de sus inversiones y de los rendimientos que obtienen a la vista de sus percepciones de justicia-injusticia en el trabajo. En este sentido, la presente tesis pretende llamar la atención sobre el diseño de intervenciones que propicien una prevención de futuras rupturas de contrato psicológico, con sus consecuentes resultados indeseables, o bien comparaciones sociales con otros compañeros que favorezcan la percepción de que se ha recibido un trato injusto.

En resumen, el presente trabajo de tesis doctoral pretende ofrecer un acercamiento al hecho de que la justicia organizacional puede beneficiar a las organizaciones de diversas maneras, ya sea mejorando la confianza de sus empleados, aumentando su compromiso y desempeño laboral o fomentando conductas organizacionales prosociales. Y lo que es más importante, las percepciones de equidad en la organización fomentan intercambios recíprocos más positivos entre empleado y empleador que contribuirán de manera más favorable a la creación de entornos laborales más saludables. Por lo que una futura s líneas de investigación encaminadas a identificar nuevos estilos de gestión que permitan eliminar la inequidad en el trabajo, podrían resultar muy relevantes.

## **REFERENCIAS**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- Alcover, C.M., Moriano, J.A. y Topa, G. (2016). *Psicología del Trabajo: Conceptos claves y temas emergentes*. Madrid: Sanz y Torres
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653-668
- Arias, A.V., Morales, J: F., Nouvilas, E. y Martínez, J.L. (2012). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Aritzeta, A., y Pascual, M. (2016). La importancia de las emociones en el trabajo: Propuesta de un modelo multinivel de síntesis y análisis. En C.M. Alcover, J.A. Moriano, y G. Topa (Eds.), *Psicología del Trabajo: Conceptos claves y temas emergentes*. Madrid: Sanz y Torres
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In *Research in Multilevel Issues*, Vol. 2, (Eds.), F. Dansereau and F.J. Yammarino, (pp. 9–54). Oxford, UK: Elsevier Science
- Ashkanasy, N.M., & Ashton-James, C.E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O Psychology, but with a bright future. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 20, 221-268. Chichester, UK: Wiley.
- Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2005). Rumours of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Ashkanasy, N.M., & Dorris, A.D. (2017). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. 2000. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, 1-18. Westport, CT: Quorum Books.

- Ashkanasy, N.M., & Humphrey, R.H. (2011). A multi-level view of leadership and emotions: Leading with emotional labor. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of leadership* (pp.363-377). London, UK: Sage Publications.
- Ashkanasy, N.M., & Nicholson, G.J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement, and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55, 24-29.
- Bagozzi, R.P. (2003) Positive and Negative Emotions in Organizations. In: Cameron, K.S., Dutton, R.E. and Quinn, R.E., (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. Barrett-Koehler, San Francisco, 173-196.
- Bar-On, R. (1997a). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363–388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Bies, R. J. (1987). Beyond "voice": The influence of decisionmaker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 3–14.
- Bies, R. J., y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, y M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* ,1, 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. & Tripp, Thomas. (2002). Hot flashes, open wounds: Injustice and the tyranny of its emotions. *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, 203-221.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1246-57.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 965.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *63*, 59-68.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *The Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1189.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 53-69. New York: Hemisphere.
- Cabañero, M.J., Martínez, M. R., García, J. C., Cortés, M.I., Ferrer, A. R., y Herrero, B. T. (2004). Fiabilidad y validez de la escala de satisfacción con la vida de Diener en una muestra de mujeres embarazadas y puérperas. *Psicothema*, *16* (3), 448-455.
- Cheng, S. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1131-1148.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385-396.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278-321.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L.H., & Keya Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, *36*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Piccolo, R.F., Zapata, C.P. & Rich, B.L. (2012). Explaining the justice performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97,1–15.
- Colquitt, J.A., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., & Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Colquitt, J.A., & Zipay, K.P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2,75-99.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organisational justice: new insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D., & Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L., III. (2005). Organizational Justice and Work Stress. *Handbook of Work Stress*. London: SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In C. L. Cooper e I. T. Robertson, (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317–72). New York, NY: John Wiley.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & 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.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational Justice and Black Applicants' Reactions to Affirmative Action. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1168-1184.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, S., & Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- DeConick, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355
- De Dreu, K W, Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756.
- De Dreu, K.W., West, M.A., Fischer, A.H.& MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*, (Eds.), R.L. Payne & C.L. Cooper, (pp. 199–217). Chichester, UK: Wiley
- De Haes, J.C., Pennink, B.J., & Welvaart, K. (1987). The distinction between affect and cognition. *Social Indicators Research*, 19(3), 367-378.
- De Jonge, J. and Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology* 91(6), 1359–1374.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 499-512.
- De Rivera, J.H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In K.T. Strongman, (Ed.). *International review of studies on emotion* (pp.197–218). New York: John Wiley & Sons.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. y Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40(1/2), 189-216.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Dolnicar, S., Yanamandram, V., & Cliff, K. (2012). The contribution of vacations to quality of life. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 59-83.

- Edú, S., Moriano, J.A., Molero, F. y Topa, G. (2012). Authentic Leadership and its effect on employees' Organizational Citizenship Behaviours. *Psicothema*, 24 (4), 561-566.
- Edú, S., Moriano, J.A. y Molero, F. (2016a). Authentic Leadership and employees' Intrapreneurial Behaviour. Cross-Level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-151.
- Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2003). Universals and cultural differences in recognizing emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 159-164.
- Eloviano, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86,418--424.
- Eloviano, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108.
- Ekman P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. In *Nebraska Symposium on Motivation*, 1971, Vol. 19, (Eds.). J Cole, pp. 207–82. Lincoln, NE: University Nebraska Press
- Fernandez Trespalacios, J.L. (1984). Emoción en Grzib, G. (2002). *Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- Fisher, C. (1997). Emotions at work: What do people feel and how should we measure it? Presented at *the Second Biennial Australian Industrial and Organisational Psychology Conference* in Melbourne, June 1997.  
Retrieved from: [http://epublications.bond.edu.au/business\\_pubs/1/](http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/1/)
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Fischer, K. W., Shaver, P. R., & Carnochan, P. (1990). How emotions develop and how they organise development. *Cognition and Emotion*, 4(2), 81-127.
- Fisher, V.E., & Hanna, J.V. (1931). *The Dissatisfied Worker*. New York: Macmillan.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: justice as accountability. In *Advances in Organizational Justice*, (Eds.). J Greenberg, R Cropanzano, pp. 89–118. Stanford, CA: Stanford University Press

- Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In *Handbook of Organizational Justice*, (Eds.). J Greenberg, JA Colquitt, pp. 215–45. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Folger, R., Rosenfield, D. D., & Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 268-273.
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frost, P.J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Cambridge M.A: Harvard Business School Press.
- Gardner, H. (1983). *Multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- George, J.M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992) Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work - organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gillespie, J. Z., & Greenberg, J. (2005). Are the Goals of Organizational Justice Self-Interested? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 179-213). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691–701.
- Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Madrid: Editorial Kairós.
- Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.
- Goldman, B. M., Slaughter, J. E., Schmit, M. J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2008). Perceptions of discrimination: A multiple needs model perspective. *Journal of Management*, 34(5), 952-977.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the work place: approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., Bies, R. & Eskew, D. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (pp. 111-132). Newbury Park, CA: Sage.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465–477.
- Grienberger, V., Rutte, C. G., & Van Knippenberg, A. F. M. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*, 82, 913-919.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–99.
- Grzib, G. (2002). *Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 1-11.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 135-144.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564–584.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R.L. (1992). Emotional contagion. In *Review of Personality and Social Psychology: Emotion and Social Behavior*, (Eds.) M.S, Clark, (pp. 151–77). Newbury Park, CA: Sage Publ.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression -based approach*. London: New York: The Guilford Press.

- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley University California Press
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (2011). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Organizational Culture*, 2, pp. 3-17.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hontanagas, P.M. y Peiró, J.M. (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol., 1: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2004). Does Identity or Economic Rationality Drive Public Opinion on European Integration? *PS: Political Science and Politics*, 37(3), 415-420.
- Isen, A.M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, (Eds.), L. Berkowitz, (pp. 203–53). San Diego, CA: Academic
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1998). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), pp. 1336-1342.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? a multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, p.p. 416-441.
- Kahn, R. L., & Juster, F. T. (2002). Well-Being: Concepts and measures. *Journal of Social Issues*, 58(4), 627-644.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision-latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kivimäki, M., Eloviano, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2002). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 27-34.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, Allard J, & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, Allard J, & de Vet, Henrica C W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. B. (1999). Burnout in police officers. *Work & Stress*, 13, 326-340.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Journal*, 17, 212-237.
- Ladebo, O. J., Awotunde, J. M. & Abdulsalam-Saghir, P. B. (2008). Co-workers' and supervisor interactional justice: Correlates of extension personnel's job satisfaction, distress and aggressive behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 206-225.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E.G., & Hogan, N.L. (2011). Association Between Distributive and Procedural Justice and Life Satisfaction Among Correctional Staff: Research Note. *Professional Issues in Criminal Justice*, 6 (3), 31-42.
- Larsman, P., Lindegård, A., & Ahlberg, G. (2011). Longitudinal relations between psychosocial work environment, stress and the development of musculoskeletal pain. *Stress and Health*, 27(3), 228-237.

- Layard, P.R.G. (2006). *Happiness: lessons from a new science*. New York: Penguin Press.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, y R. C. Carson (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Liao, H., & Rupp, D.E. 2005. The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifocal Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2. 242-256.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2001b). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220–226.
- Lind, E. A., y Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenum.
- Lisbona, A. y Frese, M. (2012). *Iniciativa personal: Cómo hacer que las cosas sucedan*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Lisbona, A., Palací, F.J., Salanova, M. y Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30 (1), 89-96.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorf, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multi-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94,770-781.
- Lucas, R. E., Diener, E. & Suh, E. (1996). Discrimination validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Marks, N., Abdallah S., Simms, A., & Thompson, S. (2006). *The (un)happy planet index: An index of human well-being and ecological impact*. London: NEF.
- Martinez-Tur, V., Moliner, C., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13 (3), 91-106.

- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320–342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Meier, L.L, Semmer, N.K., Elfering, A. & Jacobshagen, N. (2008). The double meaning of control: Three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), pp. 244-258.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, 347-413.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational Justice and extra role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), pp. 327-348.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol 12 (pp. 39-53). Nueva York: John Wiley&Sons.
- Mulligan, K. & Scherer, K.R. (2012). Toward a working definition of emotion. *Emotions Review*, 4, 345–57.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., McNall, L. A., Folger, R. & Williams, K. J. (2011). The importance of contextual variables when judging fairness: An examination of counterfactual thoughts and fairness theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 127-141.
- Omar, A. (2015). Justicia Organizacional. En *Psicología Industrial-Organizacional. Una visión latinoamericana*. (Eds.) Littlewood, H.F y Vega Nájera, S.A. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Omar, A. y Uribe Delgado, H. (2011). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 30, 175-192.

- Omar, A., Oggero, H., Maltaneres, V., & Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar Justicia Organizacional. Primer Congreso Marplatense de Psicología. *La Psicología hoy: actualización en las prácticas e investigaciones*. CD ROM ISBN 987-544-061-3. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Omar, A., Uribe Delgado, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013). *Hacia el desarrollo sostenible: Oportunidades para el trabajo decente y la inclusión social en una economía verde*. Ginebra: OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_181392/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_181392/lang--es/index.htm)
- Osca, A., & López-Araújo, B. (2009). ¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 25(3), 219.
- Osca Segovia, A., Palací, F.J., Moriano, J.A., y Lisbona, A.M. (2016). *Nuevas perspectivas en psicología de las organizaciones*. Alcorcón (Madrid): Sanz y Torres.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5, 1-20.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Peiró, J.M. (1999a). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid. Pirámide.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 68-82.

- Pérez-Larrazabal, J. (2016). *Organizational Tolerance of psychological harassment at work: development of a scale and empirical study of its effects on health and job performance*. Doctoral dissertation, UNED. Available online at: <http://espacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Psicologia-Jperez>
- 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.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Price, J.L. and Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and Turnover among Hospital Employees*. JAI Press, Greenwich.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. & Schminke, M. (2013). Bad behaviour in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38 (2), pp. 230-257.
- Remor, E. (2006). Psychometric properties of a European-Spanish version of the perceived stress scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9(1), 86-93.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. 1. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifocal organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación Wont. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 22-30.

- Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B. (2002). Self-Efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 11(1), pp. 1-25.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 281-287.
- Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D., & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225-237.
- Shin, D. C. y Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicator Research*, 5, 475-492.
- Schwarz, N & Clore, G.L. (1983). Mood, misattribution, and judgment of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice*. New York: Lexington Books.
- Sherer, K.R. (2004). Emotion serves to decouple stimulus and response. In P. Ekman & R.J. Davidson (EDS.), *The nature of emotion: Fundamental Questions*, (pp- 127-130). New York: Oxford University Press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Skarlicki, D.P. & Rupp, D.E. (2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 944-952.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counselling Psychology*, 53(1), 80-93.
- Steiner, D. D., & Truxillo, D. M. (1989). An improved test of the disaggregation hypothesis of job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 33-39.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-93.
- Teas, K. R. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople in Zohar, D. (1995). The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.

- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum Halstead.
- Thorndike, E.L. (1921). Intelligence and its measurement: A symposium. *Journal of Educational Psychology*, 12, 123–147.
- To, M. L., Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M., & Rowe, P. A. (2012). Within-person relationships between mood and creativity. *The Journal of Applied Psychology*, 97(3), 599-612.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.  
Recuperado de: <http://www.cincel.com.co/portafolio-servicios/2013-04-10-20-06-58>.
- Trujillo, M.M. & Rivas, L.A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 9-24.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020–1031.
- Tyler, T. R. (1984). The role of perceived injustice in defendants' evaluations of their courtroom experience. *Law Society Review*, 18,101-124.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
- Tyler, T. R., y Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115–19). New York, NY: Academic Press.
- Vaamonde, J. D. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de la Plata. La Plata.
- Van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 482–498.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 91-108.
- Van Knippenberg, D. & De Cremer, D. (2008). Leadership and Fairness: Taking stock and looking ahead. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 173-179.
- VanYperen, N. W. (1998). Information support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 71, 29-33.
- VanYperen, N. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1992). Imbalance, communal orientation, and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 173-189.
- Van Praag, B. (1971). The welfare function of income in Belgium: An empirical investigation. *European Economic Review*, 2 (3), 337-369.
- Vázquez, C., Duque, A., & Hervás, G. (2013). Satisfaction with life scale in a representative sample of Spanish adults: Validation and normative data. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, E82.
- Vermunt, R. (2002). Employee stress, injustice and the dual position of the boss. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 159-176). Greenwich, CT: Information Age.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In R. Cropanzano (Ed.), *From theory to practice: Justice in the workplace* (pp. 2748). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Watson, D., & Clark, L.A. (1994). The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form. En C.M., Alcover. J.A. Moriano y G. Topa (Eds.). *Psicología del Trabajo: Conceptos claves y temas emergentes*. Madrid: Sanz y Torres
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at work: The untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Weiss, H.M. & Brief, H.P. (2001). Affect at work: A historical perspective. In *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*, (Eds.) R.L. Payne and C.L. Cooper, (pp. 133–71). Chichester, UK: Wiley
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*: Vol. 18, 1–74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H. M., Nicolas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experience and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experience over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78: 1–24.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Wellbeing in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33, 338-351.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology an International Review*, 53(3), 371-399.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16,487-495.