

Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Rosario
Maestría en Administración de Negocios



*El impacto de las percepciones de justicia y del estrés laboral
sobre la ejecución de comportamientos de ciudadanía
organizacional, en una empresa argentina de consumo masivo*

Tesis para optar al grado de
Magister en Administración de Negocios

Maestrando
Lic. Oscar M. Bianchi

Directora
Dra. Alicia Omar (CONICET-UNR, UTN)

Junio de 2011

Dedicado a Jorge Sessa,
Alicia Omar y Emma O'Brien

Este trabajo, que corona cuatro años de estudio, no hubiera sido posible sin la contribución de numerosas personas: principalmente, la Dra. Alicia Omar que, en su carácter de directora y con notable dedicación, me instruyó, orientó y aconsejó en todo el proceso, ayudándome a crecer académica y profesionalmente; María y Lucas Galán, directores de Productora Alimentaria, quienes mostraron entera predisposición y propiciaron la colaboración de gran número de personas para la realización del trabajo de campo; docentes de la UTN, en especial la Est. Mónica Grasso, la Dra. Stella Suárez y la Dra. Sonia Benz, porque excediendo su labor docente, mostraron una preocupación por el avance académico de nuestro grupo; compañeros de maestría (destacándose Horacio Maximino por sus provechosos y sapientes apuntes) y la Dra. Laura Paris, por colaborar con mis primeras búsquedas bibliográficas. A todos, un profundo agradecimiento.

Bianchi, O.M. (2011). El impacto de las percepciones de justicia y el estrés laboral sobre la ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional, en una empresa argentina de consumo masivo. *Tesis de Maestría en Administración de Negocios*. Rosario: Universidad Tecnológica Nacional

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue analizar si las percepciones de justicia organizacional, el estrés laboral experimentado y las características sociodemográficas de los empleados, actúan como variables explicativas de los CCO de ayuda y de voz en el lugar de trabajo. Con tal propósito se efectuó una verificación empírica entre los miembros de una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos de consumo masivo. La muestra, integrada por disponibilidad, estuvo compuesta por 531 empleados representantes de las diferentes zonas geográficas del país donde opera la empresa y de cada uno de los niveles organizativos que la integran. Para la recolección de datos se emplearon las siguientes tres escalas: de comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) de ayuda y voz; de justicia organizacional y de estrés ocupacional. Los datos fueron analizados en función de los objetivos propuestos mediante técnicas descriptivas, correlacionales y multivariadas, según correspondiera. Los resultados más destacados indicaron que: 1) los mejores predictores de los CCO de ayuda son la edad, las percepciones de justicia interpersonal, procedimental y distributiva, la satisfacción y la personalidad tipo A; 2) los CCO de voz son bien explicados por la edad, el cargo, la zona geográfica en la que el empleado desarrolla su actividad, la justicia distributiva y la procedimental, la insatisfacción laboral y la personalidad tipo A; 3) en términos generales, los empleados que experimentan menos nivel de estrés en sus lugares de trabajo y los que perciben mayores montos de justicia organizacional, son los que más se involucran en la ejecución de CCO de ayuda y voz; 4) los empleados de mayor edad manifiestan más satisfacción laboral, perciben mayores niveles de justicia organizacional y se muestran más dispuestos a ejecutar CCO de ayuda y voz. Los resultados obtenidos se discuten a la luz de sus potenciales aplicaciones prácticas en empresas de consumo masivo.

Palabras clave: comportamientos de ciudadanía organizacional, ayuda, voz, justicia, estrés laboral.

Bianchi, O.M. (2011). The impact of justice perceptions, and job stress on the organizational citizenship behaviours in an Argentinean company of mass consumption. *Tesis de Maestría en Administración de Negocios*. Rosario: Universidad Tecnológica Nacional

SUMMARY

The objective of this research was to analyze whether organizational justice perceptions, job stress, and demographic characteristics were acceptable predictors of help and voice OCB in the workplace. Empirical verification was carried out with a sample of 531 employees of an Argentinean company of mass consumption. These subjects were representative from each organizational level and from several locations within the country. The sample was integrated by availability and answered a battery developed for assessing help and voice OCB, organizational justice perceptions, and job stress. Data were subjected to descriptive, correlation, and multiple regression analysis. Principal results showed that: 1) the best predictors of help behavior were age, interpersonal, procedural and distributive justice perceptions, satisfaction, and type A behavior; 2) voice OCB is well explained by age, position, geographical area, distributive and procedural justice perceptions, job dissatisfaction and type A personality; 3) in general terms, employees who experience less stress in their workplaces and those who perceived more organizational justice are most involved in execution of help and voice OCB; 4) older employees report more job satisfaction, perceive higher levels of organizational justice and are more willing to implement help and voice OCB. The results are discussed in relation to their potential practical applications in company of mass consumption.

Key words: organizational citizenship behavior, help, voice, justice, job stress.

Indice general

Indice de Cuadros	7
Indice de Tablas	7
Capítulo I: Introducción	8
Capítulo II: Objetivos.....	17
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Capítulo III: CCO	19
Las dimensiones de los CCO	22
Principales antecedentes de los CCO	27
Capítulo IV: Justicia Organizacional.....	34
Justicia distributiva	37
Justicia procedimental.....	40
Justicia interaccional.....	43
Justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía	50
Capítulo V: Estrés Laboral	55
Estrés laboral	60
Modelo de ajuste persona-entorno	63
Modelo de demanda-control	64
Modelo de esfuerzo-recompensa.....	65
Instrumentos de medición del estrés	65
Estrés y comportamientos de ciudadanía	71
Capítulo VI: Diseño de la investigación	74
La muestra en estudio. Su descripción	75
Instrumentos de recolección de datos.....	78
Escala de comportamientos de ciudadanía organizacional	78
Escala de estrés ocupacional	79
Escala de Justicia Organizacional	79
Procedimiento para la recolección de los datos.....	80
Capítulo VII: Análisis de Datos	82
Capítulo VIII: Conclusiones.....	112
Referencias Bibliográficas	124
Anexo.....	144

Indice de Cuadros

CUADRO 1. Versión adaptada de Busser (1990) del modelo de estrés laboral de Cooper y Marshall (1976).	62
CUADRO 2: Instrumentos de medición del estrés	66
CUADRO 3. Codificación empleada para la caracterización de las variables en estudio.	83

Indice de Tablas

TABLA 1. Distribución de los sujetos en estudio en función del género al que pertenecen.	75
TABLA 2. Distribución de los sujetos en estudio en función de la edad.	76
TABLA 3. Distribución de los sujetos en estudio en función de la zona a la que pertenecen.	76
TABLA 4. Distribución de los sujetos en estudio en función del cargo que ocupan.	77
TABLA 5. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de justicia organizacional.	84
TABLA 6. Pruebas de diferencia de medias (“t” de Student) en las percepciones de justicia organizacional en función del sexo de los empleados.	86
TABLA 7. Análisis de la varianza. Diferencias en percepciones de justicia organizacional en función de la edad de los empleados.	87
TABLA 8. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) en las percepciones de justicia procedimental e interpersonal en función de la edad de los empleados.	88
TABLA 9. Análisis de la varianza. Diferencias en percepciones de justicia organizacional en función del cargo del empleado.	89
TABLA 10. Comparaciones a posteriori de las percepciones de justicia procedimental e informacional en función del cargo del empleado.	90
TABLA 11. Análisis de la varianza. Diferencias en las percepciones de justicia organizacional en función de la zona de trabajo del empleado.	91
TABLA 12. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las percepciones de justicia organizacional en función de la zona de trabajo del empleado.	92
TABLA 13. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de estrés laboral.	94
TABLA 14. Análisis de la varianza. Diferencias en estrategias de afrontamiento del estrés en función de la edad de los empleados.	97
TABLA 15. Análisis de la varianza. Diferencias en las dimensiones de estrés laboral en función del cargo de los empleados.	98
TABLA 16. Análisis de la varianza. Diferencias en las dimensiones de estrés laboral en función de la zona de trabajo de los empleados.	99
TABLA 17. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las diferencias en las dimensiones de estrés laboral debidas a la zona de los empleados.	99
TABLA 18. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de comportamientos de ciudadanía organizacional ayuda y voz.	101
TABLA 19. Análisis de la varianza. Diferencias en la ejecución de CCO (ayuda y voz) en función del cargo del empleado.	104
TABLA 20. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las diferencias en ejecución de CCO (ayuda y voz) debidas al cargo del empleado.	104
TABLA 21. Análisis de la varianza. Diferencias en la ejecución de CCO (ayuda y voz) en función de la zona de trabajo del empleado.	105
TABLA 22: Matriz de correlaciones entre la totalidad de las variables psicosociales medidas (justicia, estrés laboral y CCO).	106
TABLA 23. Análisis de regresión múltiple. Variable dependiente: CCO de ayuda.	109
TABLA 24. Análisis de regresión múltiple. Variable dependiente: CCO de voz.	110

Académicos, investigadores, gerentes y administradores han empezado a comprender que los recursos humanos son el elemento clave tanto para lograr y mantener ventajas competitivas, como para posicionarse y sobrevivir en un mercado cada vez más exigente. En este sentido, la bibliografía especializada muestra un incremento sustantivo de estudios relativos al análisis de las actitudes, cogniciones y comportamientos de los empleados en su lugar de trabajo. La finalidad última de tales estudios no sólo es describir el ambiente de trabajo y su impacto sobre la producción y el rendimiento, sino también, y fundamentalmente, desarrollar nuevas herramientas de gestión de recursos humanos que contribuyan a aumentar el bienestar de los trabajadores con las subsecuentes repercusiones benéficas sobre las organizaciones y unidades de negocios.

Dentro de este escenario, irrumpe con fuerza el estudio de los comportamientos que los empleados ejecutan en su lugar de trabajo sin que nadie los obligue, pero que pueden ser cruciales para el logro de los objetivos organizacionales. Se trata de comportamientos espontáneos, voluntarios, discrecionales, que exceden los requerimientos del rol y que resultan beneficiosos para la organización en su conjunto o para alguno de sus miembros. Ayudar a un compañero sobrecargado de trabajo, cuidar los bienes y herramientas de la empresa como si fueran propios, atender con amabilidad a los clientes, no desperdiciar insumos ni materias primas, no divulgar los secretos industriales de la compañía, asistir a los eventos sociales que organiza la empresa, son algunos ejemplos de este tipo de comportamiento voluntario y desinteresado. Conocidos con el nombre genérico de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO, Organ & Konoski, 1989), su estudio sistemático recién está empezando a capturar el interés de los investigadores. El análisis de la bibliografía científica muestra que se trata de un comportamiento organizacional al que se le han atribuido diferentes denominaciones; gran número de definiciones y carácter multidimensional.

En cuanto a las denominaciones que ha ido recibiendo, es dable observar que hasta mediados de los años 90, el CCO también era identificado como un comportamiento organizacional espontáneo (George & Brief, 1992); comportamiento organizacional prosocial (Puffer, 1987) o como un comportamiento extra papel (Bateman & Organ, 1983). Si bien los límites entre comportamientos extra e intra papel suelen ser interpretados de diferente manera por parte de los empleados (Morrison, 1994), ya que mientras algunos pueden creer que un comportamiento dado es un CCO, otros, que definen más ampliamente sus responsabilidades laborales, pueden considerar la misma tarea como un comportamiento inherente a su rol. Una muestra elocuente de tal distorsión perceptiva lo constituyen los hallazgos del reciente trabajo de Vey y Campbell (2004), quienes encontraron que frente a un listado de ítems orientados a explorar CCO y comportamientos intra papel, el 85% de los participantes categorizó como intra papel a 17 de los 30 ítems de CCO.

En cuanto a las definiciones, aunque la literatura científica de los últimos 15 años presenta un muestrario de intentos al respecto, en la actualidad se observa cierto acuerdo por caracterizar a los CCO con base en las siguientes cuatro notas distintivas: a) el comportamiento debe ser intencional, o sea, tiene que ser el resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo; b) tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescripto y recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no-ocurrencia; c) tiene que ser desinteresado, o sea, básicamente orientado a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor y d) tiene que ser percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor, ya sea por el observador (Van Dyne & Parks, 1995; Le Pine, Erez, & Johnson, 2002).

La investigación sobre CCO tuvo como objeto inicial de interés los comportamientos de ayuda o colaborativos, aunque últimamente la atención de

los investigadores también se está orientando al estudio de los comportamientos de “voz” (voice behavior) (Le Pine & Van Dyne, 1998). Los CCO de ayuda se traducen en colaboraciones frente a un problema o una tarea relevante para la organización, tales como orientar a los nuevos compañeros, reemplazar a los ausentes, compartir la sobrecarga de trabajo y similares. El estudio del CCO de voz, aunque es uno de los más recientes en el conjunto de los CCO, actualmente es considerado como uno de los más importantes para el éxito de una organización por el énfasis que pone sobre las cuestiones de flexibilidad, innovación y desarrollo continuo. La manifestación libre de opiniones y el desafío constructivo al status quo con el objetivo de mejorar, y no simplemente de criticar, puede contribuir tanto al éxito del grupo como al éxito de las organizaciones (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Aunque ayuda y voz sean ambos comportamientos promotores y proactivos e indiquen que los individuos que se identifican con ellos están satisfechos con sus organizaciones, se distinguen entre sí en varios aspectos. En primer lugar, porque el primero tiene por objetivo preservar o desarrollar las relaciones interpersonales, mientras que el segundo puede perturbarlas. De esta manera, por ejemplo, cuando un miembro de un grupo trae una sugerencia constructiva e innovadora que implica cambios en un procedimiento estandarizado con vistas a la mejora del flujo de trabajo, su idea puede incomodar a los demás miembros del grupo (Le Pine & Van Dyne, 1998). En segundo lugar, porque la ayuda implica aceptación y orientación hacia el presente, mientras que la voz sugiere cambio y se orienta hacia el futuro, lo que puede ser, respectivamente, traducido por las expresiones “está OK” y “podría ser mejor” (Van Dyne & Le Pine, 1998). A efecto del presente trabajo fueron estudiados tanto los CCO de ayuda como los de voz. La elección se basó en que el CCO de ayuda, de cuño afiliativo, es el más tradicional y corresponde a uno de los aspectos centrales del concepto de ciudadanía organizacional; en tanto que el CCO de voz, de carácter desafiador, ha sido introducido recientemente y poco se conoce acerca de sus antecedentes y consecuencias.

Del análisis bibliográfico se desprende también que en la actualidad se están tratando de identificar las variables que propician (y/o dificultan) la emergencia, ejecución y mantenimiento en el tiempo de este tipo de comportamientos extra rol. Lamentablemente, la gran mayoría de estos estudios (salvo contadas excepciones, tales como Omar y Uribe, 2006; Omar, 2009), han sido realizados en países asiáticos o europeos, donde la realidad laboral es muy diferente a la que se vive en la Argentina. Circunstancia que impide extrapolar los resultados y demanda la ejecución de estudios propios que contemplen las variables particulares que atraviesan la realidad laboral argentina. Al respecto, entre las principales conclusiones del Foro Permanente para el Empleo (OIT, 2008), se destaca que los mayores flagelos del trabajador latinoamericano son el estrés laboral y la percepción de injusticias en su propio lugar de trabajo. El informe puntualiza que la inequitativa distribución de las ganancias extraordinarias de algunas empresas, sumado a tratamientos discriminatorios en función del género, la edad o el nivel de escolarización alcanzado, son las situaciones que generan los mayores sentimientos de injusticia organizacional. En tanto que la inestabilidad económica y la inseguridad jurídica que hacen peligrar permanentemente la sobrevivencia de las empresas, junto a la precariedad de las condiciones laborales que coloca a los empleados en un estado de incertidumbre laboral, son las situaciones que generan los mayores niveles de estrés laboral.

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que, si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, en cambio, si creen que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando actitudes negativas (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002). La investigación de la

justicia organizacional se ha desdoblado en, por lo menos, tres grandes ejes, que pueden ser estudiados de manera independiente o articulada: justicia distributiva; justicia procedimental y justicia interaccional.

Desde su surgimiento como una dimensión independiente, la justicia interaccional ha suscitado polémicas entre los estudiosos. A efectos de conciliar criterios, Greenberg (1993) propuso una taxonomía de justicia basada en dos dimensiones: a) justicia distributiva y procedimental y, b) justicia estructural (cuando se focaliza en el contexto ambiental donde ocurren las interacciones) y social (cuando se focaliza en el tratamiento de los individuos). De la combinación cruzada de esas dimensiones surgieron cuatro tipos de justicia: sistémica (procedimental x estructural), informacional (procedimental x social), configuracional (distributiva x estructural) e interpersonal (distributiva x social). El estudio de la validez de constructo realizado por Colquitt (2001), reportó fuertes evidencias en favor de las cuatro dimensiones propuestas por Greenberg, las que fueron rotuladas como justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. En función de esta nueva nomenclatura, los elementos sociales presentes en la justicia interaccional se desdoblan en las llamadas justicia interpersonal y justicia informacional (Colquitt, 2001). La primera incluye la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas. La segunda incluye las informaciones y la explicación de las decisiones tomadas. En el primer caso, es esperable que el tratamiento justo eleve las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. En el segundo caso, se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

Los estudios sobre el impacto de la justicia en la ejecución de CCO son muy escasos y, los pocos que se han realizado, se concentran en las dimensiones de justicia distributiva y procedimental, y en la identificación de los antecedentes de los CCO de ayuda, por sobre los de voz, el más reciente de los comportamientos incorporado a la red nomológica de los CCO. En este sentido, la evidencia empírica publicada señala, por ejemplo, que la justicia procedimental provee una mejor explicación que la justicia distributiva, de las actitudes y comportamientos extra papel de los empleados (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Ehrhart, 2004; Rifai, 2005), y que genera más seguridad y confianza en el supervisor, lo que se traduce en un mayor número de CCO (Masterson, 2001); lo que coincide con Omar, Uribe, Ferreira, Assmar, Terrones & Galaz (2007) quienes observan fuertes vinculaciones entre los CCO de ayuda y las percepciones de justicia distributiva y procedimental.

Las teorizaciones sobre el estrés han señalado que las situaciones estresantes son el producto de dos sistemas intervinientes: sujeto y medio ambiente. Lo que implica que el proceso del estrés depende de la evaluación que el sujeto hace de la situación, en el sentido de considerarla amenazante o no. El estrés sobreviene cuando la magnitud de los estresores excede la capacidad de resistencia del sujeto, por lo que no es el resultado de la fuente de presión en sí misma, sino de la percepción de tal presión. El estrés laboral, por su parte, ha sido definido como las reacciones individuales a las características del ambiente laboral que parecen amenazar al trabajador (Jamal & Baba, 2000). La evidencia científica sugiere que el estrés laboral surge cuando las presiones del trabajo sobrepasan la capacidad de afrontamiento del trabajador (Martínez Selva, 2004), y que sus consecuencias son tan negativas para el empleado como para la organización. Ya que, además de vulnerar el bienestar físico y mental, genera ausentismo (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen & Keltikangas-Järvinen, 2003), rotación laboral e intentos de renunciar al trabajo (Kohan & Mazmanian, 2003). De allí que uno de los efectos más perjudiciales del estrés

laboral se observe sobre la economía de un país, desde el momento que, en países desarrollados donde se han efectuados estudios al respecto, se estima en varios millones de dólares anuales las pérdidas empresariales causadas por ausentismo y enfermedades derivadas del estrés (Cooper & Cartwright, 1996).

Con la irrupción de la problemática de la justicia en el escenario organizacional, en los últimos años se está centrando la atención en las relaciones entre percepciones de justicia y el consecuente estrés laboral. Se ha informado que la falta de justicia procedimental e interpersonal se vincula fuertemente con el estrés (Janssen, 2004); con ausentismo por enfermedades relacionadas con las tensiones laborales (Lam, Schaubroeck & Aryee, 2002) y con dificultades para manejar las interferencias del trabajo con la vida familiar (Judge & Colquitt, 2003). A su vez, se ha demostrado que la percepción de justicia se vincula positivamente con el bienestar subjetivo, la satisfacción general y el compromiso organizacional (De Coninck & Stilwell 2004). Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han desarrollado en países altamente industrializados (Jamal, 1999), por lo que poco se sabe acerca de las relaciones entre percepción de justicia y estrés laboral entre los trabajadores de países con economías emergentes, que están sufriendo profundas transformaciones tendientes a lograr un mayor grado de desarrollo e industrialización.

Asimismo existen pocos estudios que analizan el impacto del estrés sobre la ejecución de CCO, a pesar que la salud y el estrés son temas muy importantes en el ámbito de las ciencias organizacionales. Estudios pioneros Organ y Ryan (1995) indican que el estrés laboral reduce la satisfacción y el compromiso y podría interferir en la ejecución de CCO. Más recientemente, un meta análisis realizado por Le Pine, Podsakoff y Le Pine (2005) muestra que el estrés no sólo disminuye la motivación de los empleados sino que afecta negativamente su rendimiento laboral y sus comportamientos prosociales en el lugar de trabajo. Según la revisión efectuada por Chang, Johnson y Yang (2007)

el estrés podría estar relacionado con los CCO por varios motivos. En primer lugar, y tal como lo postula la teoría del intercambio social (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003), la teoría del desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996), y la teoría de la distribución de recursos (Kanfer & Ackerman, 1989), existiría una relación inversa, ya que altos niveles de estrés llevarían a bajos niveles de CCO. En segundo lugar, pareciera que la evaluación global que los empleados hacen de su trabajo y de su entorno laboral (trato que reciben, satisfacción con las condiciones de trabajo, y similares) influiría sobre la ejecución de CCO. Sobre todo porque el estrés laboral, considerado como una evaluación personal entre las demandas del trabajo y los recursos personales para afrontarlas, podría impactar diferencialmente sobre la ejecución de CCO. Finalmente, como los CCO son comportamientos voluntarios y no son recompensados formalmente (Organ, 1977), cuando el estrés se vuelve excesivo y los recursos disponibles para afrontarlo no son suficientes, los empleados responderían reduciendo ese tipo de comportamientos (lo que les acarrearía menores consecuencias negativas), antes de reducir las tareas estrictamente vinculadas con su rol. Como se observa, la evidencia reunida hasta el momento parece indicar la existencia de cierto tipo de relación entre estrés y CCO, aunque aún no se ha especificado el tipo y la dirección de tales relaciones. Por lo que en el presente estudio se han considerado las vinculaciones entre la vivencia de diferentes formas y niveles de estrés laboral y la ejecución de CCO de ayuda y de voz.

Frente al panorama presentado, la pregunta que puso en marcha la presente investigación puede enunciarse de la siguiente manera: *¿existe alguna relación entre la ejecución de CCO, las características sociodemográficas (género, edad, nivel de escolarización) del empleado, sus percepciones de justicia y el monto de estrés laboral que vivencia?* Si bien se trata de una pregunta con un cierto grado de generalidad, la misma se tradujo en objetivos más concretos y específicos, como se indican en el capítulo siguiente.

Objetivo general

Analizar si las percepciones de justicia organizacional, el estrés vivenciado y las características sociodemográficas de los empleados son predictores de los comportamientos de ciudadanía de voz y ayuda en el lugar de trabajo, en una muestra intencional de trabajadores de una organización dedicada a la elaboración y distribución de productos de consumo masivo, con presencia y dependencias comerciales en todo el territorio nacional.

Objetivos específicos

1. Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y su percepción de justicia organizacional.
2. Explorar las diferencias en las percepciones de justicia en función del género de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y la zona del país en la que trabajan.
3. Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y el tipo de estrés laboral que vivencian.
4. Explorar las diferencias en estrés laboral en función del género de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y la zona del país en la que trabajan.
5. Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y la ejecución de CCO de ayuda y voz.
6. Explorar las diferencias en la ejecución de CCO de ayuda y voz en función del género de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y de la zona del país en la que trabajan.
7. Analizar las interrelaciones entre percepciones de justicia organizacional, estrés laboral y la ejecución de CCO de ayuda y de voz.
8. Analizar si las percepciones de justicia organizacional y/o el estrés laboral actúan como variables explicativas (predictoras) de la ejecución de CCO de ayuda y/o de voz.

El estudio de los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) está acaparando la atención de académicos y gestores por la contribución de estas conductas al éxito y permanencia de muchas organizaciones. La primera referencia a los CCO se debe a Katz (1964, citado por Kumar & Raj, 2009), quien identifica tres aspectos necesarios para el funcionamiento de una organización: a) las personas deben ser inducidas a entrar y permanecer en el sistema; b) deben desempeñar roles específicos de manera confiable, y c) deben ejecutar actividades espontáneas e innovadoras que vayan más allá de los roles definidos por la organización. Si bien Katz no los rotuló como CCO, sentó las bases para el surgimiento del concepto, lo que se concretó en el trabajo de Smith, Organ y Near (1983). Organ y sus colaboradores definieron a los CCO como todo comportamientos voluntario, discrecional, que va más allá de los requerimientos del rol, que no es explícitamente reconocido por los sistemas de recompensas, ni implica castigos por su no ocurrencia, y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988).

Alternativamente, los CCO fueron rotulados como comportamientos extra papel (Bateman & Organ, 1983); comportamientos organizacionales prosociales (Puffer, 1987), o comportamientos organizacionales espontáneos (George & Brief, 1992; Greenberg & Baron, 1995). El carácter de espontáneo ha hecho que muchos autores relacionen conceptualmente a los CCO con la responsabilidad social (Flanagan, Bowes, Jonsson, Csapo & Sheblanova, 1998; Witt, 1990) y el trabajo comunitario, en ambos casos acciones voluntarias y no retribuidas materialmente (Noon & Blyton, 1997). En la actualidad, sin embargo, se observa cierto acuerdo (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Le Pine, Erez & Jonson, 2002) por caracterizar a los CCO en base a los siguientes cuatro aspectos: a) intencional, resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo; b) voluntario, no puede ser formalmente prescripto y recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia; c) desinteresado,

orientado a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor; d) percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor o por el observador.

Desde su irrupción en el ámbito científico, los CCO han sido estudiados por una variedad de disciplinas (sociología, psicología, recursos humanos, marketing, economía, educación, administración, y similares), y a diferentes niveles de análisis (individual, grupal, nacional, transcultural), tal como lo señalan Lievens y Anseel (2004) y Schnake y Dumler (2003). Sin embargo, ha sido un importante cuerpo de investigaciones en psicología social y organizacional el que mostró que los CCO benefician tanto a la organización como a los empleados. La organización se beneficia teniendo un grupo de empleados dedicados a la empresa, que no sólo permanecerán más tiempo en la misma, sino que producirán con mejor calidad, ayudarán a la organización a lograr sus metas y fomentarán un mejor entorno laboral. Este ambiente favorable propiciará mayor compromiso, aumentará la productividad y disminuirá la rotación. (Chang, Johnson & Yang, 2007). A su vez, los CCO son beneficiosos para los sujetos que los ejecutan, ya que se traducen en mejores evaluaciones de su desempeño (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000); mejoran la cohesión y coordinación interpersonal, favorecen la adaptación, y contribuyen a aumentar el nivel del rendimiento organizacional y el capital social ayudando a las compañías a atraer y retener empleados (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002). En este sentido, Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) han señalado que los CCO explican hasta un 25% de la variación de los indicadores financieros (por ejemplo, ingresos y eficiencia operativa). La evidencia de tales beneficios tanto para empresas como para empleados, posiciona a los CCO en un lugar central en las investigaciones académicas sobre administración y empresas.

Las dimensiones de los CCO

Si bien existe consenso acerca de la multidimensionalidad de los CCO, todavía se debate acerca de cuáles son sus facetas constitutivas. Hasta el momento, se han identificado más de treinta formas de CCO (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Le Pine, Erez & Johnson 2002), y la tendencia pareciera ser de expansión continua de esta red nomológica. Entre las conceptualizaciones más populares de los CCO se encuentran las elaboradas por Organ (1988, 1990) y por Williams y Anderson (1991). El modelo propuesto por Organ (1988), inicialmente estuvo integrado por las siguientes cinco tipos de CCO:

altruismo: comportamientos de ayuda dirigidos a individuos específicos, como la inducción y orientación de los nuevos empleados;

cortesía: comportamientos orientados a evitar problemas en las relaciones interpersonales, como por ejemplo, evitar los rumores y críticas sobre un compañero;

espíritu deportivo: conductas que demuestren la tolerancia de situaciones adversas sin quejarse, como por ejemplo, la extensión del horario laboral en momentos de cierres de balance o entregas de proyectos;

concientización: comportamientos vinculados con la aceptación, adhesión y ejecución de normas, reglamentos y procedimientos indispensables para la organización, como por ejemplo la ejecución correcta de una tarea de limpieza del propio sector de trabajo;

virtud cívica: actividades referidas a la participación activa en la vida de la organización, como el caso de la asistencia voluntaria a encuentros y eventos promovidos por ella, aún fuera del horario de trabajo.

Posteriormente, el propio Organ (1990) amplió su modelo agregando las dimensiones de *mantenimiento de la paz* (peacekeeping) y *manifestación de apoyo* (cheerleading). Investigaciones posteriores (Bachrach, Bendoly, & Podsakoff, 2001; Podsakoff & Mackenzie, 1994) han demostrado que a gerentes y directivos les resulta complejo distinguir entre las facetas de

altruismo, cortesía, mantenimiento de la paz y manifestación de apoyo y, en detrimento de concederles entidad individual, tienden a verlas como partes de una dimensión global de ayuda. Por lo tanto, la conducta de ayuda es probablemente mejor vista como una faceta que comprende a estas cuatro dimensiones de primer orden y que, en conjunto, implican ayudar a los demás a prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo. Tan trascendente es el papel de la dimensión de *ayuda*, que en sus comienzos, las investigaciones sobre CCO se abocaron a los comportamientos que la constituyen como objeto principal de interés. En la práctica, se traducen en colaboraciones frente a un problema o una tarea relevante para la organización, tales como orientar a los nuevos compañeros, reemplazar a los ausentes, compartir la sobrecarga de trabajo y similares. Tienen por objetivo preservar o desarrollar las relaciones interpersonales e implican aceptación y orientación hacia el presente (Omar et al., 2007).

Williams y Anderson (1991), por su parte, identificaron dos categorías de CCO, diferenciándolos en interpersonales y organizacionales, en función del objetivo de la conducta. Dentro de esta conceptualización, la primera de las categorías definida responde al nombre de comportamientos de ciudadanía organizacional interpersonales (CCO-interpersonales), y son aquéllos direccionados hacia personas o grupos de la organización. Tomando el caso de la dimensión de ayuda, por ejemplo, esta es un CCO-Interpersonal que puede estar orientado a la asistencia de un compañero en una tarea específica del trabajo o hacia un grupo sobrecargado de trabajo. La segunda categoría refiere a todos los comportamientos de ciudadanía cuyo objetivo directo es la institución en su conjunto, es decir, comportamientos de ciudadanía organizacional organizacional (CCO-Organizacional). Un ejemplo lo constituyen los CCO de virtud cívica, referidos a la participación activa en la vida de la organización, aun cuando tal participación pudiera colisionar con los compromisos familiares.

El primer tipo de CCO que Williams y Anderson identificaron como CCO-Interpersonales fue el de altruismo. Sin embargo, basados en el hecho de que la cortesía, el mantenimiento de la paz y la manifestación de apoyo están orientados a ayudar en forma directa a otras personas, también estimaron apropiado incluirlos dentro de los CCO-Interpersonales. Por el lado de los CCO-Organizacionales, los autores incluyeron inicialmente al CCO de concientización (Organ, 1988), aunque investigaciones posteriores (Coleman & Borman, 2000; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007) agregaron en esta categoría los CCO de virtud cívica y espíritu deportivo. Con lo que todas las dimensiones propuestas por Organ quedaron contenidas en el esquema conceptual de Williams y Anderson.

A través de los años, este modelo fue ampliándose con el agregado de nuevos tipos de CCO. En el rubro de los CCO-Interpersonales se agregaron los CCO de ayuda interpersonal de Graham (1989, citado por Podsakoff et al., 2009), la facilitación (Van Scotter & Motowidlo, 1996) y la construcción de la armonía (Farh, Earley & Lin, 1997). En el subgrupo de los CCO-Organizacionales, a las dimensiones de Organ se agregaron los CCO de lealtad organizacional (Graham 1991), respaldo, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales (Borman & Motowidlo, 1997), dedicación al trabajo (Van Scotter & Motowidlo, 1996), voz (Le Pine & Van Dyne, 1998), iniciativa individual (Morrison & Phelps, 1999) y promoción de la imagen de la empresa (Farh, Zhong & Organ, 2004). Esta clasificación mantiene su vigencia hasta nuestros días e, incluso el propio Organ (1997), aprobó el esquema de Williams y Anderson, el que ha servido de base a numerosas investigaciones (Dovidio, Piliavin, Schroeder & Penner, 2006; Finkelstein & Penner, 2004; Finkelstein, 2006).

El CCO de *voz*, de especial interés para el presente estudio, aunque es una de las dimensiones más recientes del constructo, actualmente es

considerado esencial para el éxito de una organización. Fue identificado por Le Pine y Van Dyne (1998), en un estudio de campo realizado con 441 empleados de tiempo completo, de 95 grupos distintos de trabajo. Los autores lo definieron como la manifestación de ideas, opiniones o sugerencias con la intención de mejorar el trabajo. Supone un desafío constructivo al status quo con la intención de mejorar la realidad de la organización y no simplemente de criticar, contribuyendo así al éxito del grupo y, principalmente, al éxito de la organización (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Le Pine (2003) compara a los CCO de voz con los CCO de virtud cívica, aunque no hay que perder de vista que la voz se propone conseguir o provocar algún cambio, mientras que la virtud cívica es la actitud de participar activamente de los cambios. Similar es la visión de Kassing (2000) y Detert y Burris (2007), para quienes el comportamiento de voz es una expresión constructiva, abierta y explícita de disenso, dirigida a una audiencia que tiene el poder de llevar adelante cambios organizacionales.

Paralelamente a la definición de los CCO de voz, Morrison y Milliken (2000) proponen una dimensión complementaria, a la que denominan CCO de *silencio*, y la definen como el ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones sobre posibles mejoras del trabajo organizacional. En base a esta propuesta, Van Dyne, Ang y Botero (2003) elaboraron una conceptualización más refinada de la voz y del silencio de los empleados, describiendo tres tipos diferentes de silencio (pasivo, defensivo y prosocial), y tres tipos paralelos de voz (pasiva, defensiva y prosocial). Tomando como referencia la bibliografía sobre silencio (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001), propusieron la siguiente tipología:

voz pasiva: comunicación de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en la resignación;

voz defensiva: comunicación de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en el miedo;

voz prosocial: expresión de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basada en motivos altruistas o de cooperación;

silencio pasivo: ocultamiento de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basado en la resignación;

silencio defensivo: ocultamiento de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basado en el miedo;

voz prosocial: ocultamiento de ideas, información u opiniones relevantes para el trabajo, basado en motivos altruistas o de cooperación.

Van Dyne, Ang y Botero (2003) argumentaron que aunque voz y silencio pueden parecer los polos opuestos de una misma dimensión, se trata de dos constructos separados, independientes y multidimensionales. Si bien los estudios de voz en la actualidad son objeto de análisis sistemático (Le Pine & Van Dyne, 2001; Platow, Filardo, Troselj, Grace & Ryan, 2006), los comportamientos de silencio recién están capturando el interés de los investigadores y, hasta el momento, sólo han sido objeto de una investigación empírica (Omar, 2009).

En el presente estudio se analizarán dos tipos de CCO, los de ayuda y los de voz. La elección se ha basado no sólo en que los de ayuda son los CCO más tradicionales y los de voz una de las más recientes incorporaciones a este núcleo conceptual, sino también por algunas notas distintivas que los transforman en dos CCO contrastantes. En este sentido, por ejemplo, los CCO de ayuda se orientan al presente y pueden sintetizarse en la expresión “está todo bien”, en tanto que los CCO de voz se orientan hacia el futuro y pueden resumirse en la expresión “podría estar mejor”. Asimismo, los CCO de ayuda tienden a mantener la armonía grupal, mientras que los CCO de voz pueden llegar a alterar o perturbar las relaciones interpersonales. Ya que cuando un

miembro de un grupo trae una sugerencia constructiva y original con vistas a la mejora del flujo de trabajo, su idea puede no ser aceptada rápidamente por los demás miembros del propio grupo (Le Pine & Van Dyne, 1998), a pesar que muchas veces esa idea, aparentemente incómoda o perturbadora, puede tener un impacto benéfico tanto sobre los empleados como sobre la organización.

Principales antecedentes de los CCO

Paralelamente a los esfuerzos por identificar los componentes del constructo, se registran estudios orientados a clarificar sus posibles determinantes. En este sentido, tanto teorías, como variables personales y/o situacionales, han servido como marco explicativo de la emergencia de los CCO.

En lo que hace a los enfoques teóricos, numerosos autores han recurrido a la teoría del intercambio social para explicar los CCO. Esta teoría postula que una relación de intercambio social es una vinculación que existe más allá de los contratos formales (Blau, 1964, citado por Shore et al., 2009). Los sujetos involucrados en un intercambio social ejecutan acciones voluntarias, no obligatorias, ni explícitamente estipuladas que contribuyen al mantenimiento de la relación. Uno de los principios de esta teoría, el principio de reciprocidad, supone que se responderá positivamente a un tratamiento favorable y negativamente a un tratamiento desfavorable. En este sentido, se ha encontrado una asociación positiva entre la teoría del intercambio en el trabajo, un refinamiento de la teoría de intercambio social, y la aparición de CCO (Cardona, Lawrence & Bentler, 2004). Vale decir que a partir de este enfoque teórico se sostiene que los CCO surgen como consecuencia de experiencias afectivas positivas de los empleados dentro de la organización, lo que los lleva a retribuir con conductas beneficiosas.

En términos generales, se ha postulado que si los empleados valoran la integridad de su jefe y tienen confianza en las decisiones que él toma,

responderán con comportamientos positivos a efectos de mantener esa relación laboral (Konovsky & Pugh, 1994). De manera similar, Brandes, Dharwadkar y Wheatley (2004) han señalado que si los empleados piensan que son tratados con respeto y consideración por parte de sus supervisores y de la organización en su conjunto, devolverán tal tratamiento con una mayor cantidad de comportamientos espontáneos y beneficiosos, vale decir, con CCO. Esta perspectiva es compartida por Kamdar, McAllister y Turban, (2006), para quienes los CCO son el resultado de las creencias individuales sobre las obligaciones que surgen por participar en relaciones de intercambio social positivas.

Variables personales y disposicionales

Las variables personales también han sido sindicadas como antecedentes de los CCO por un importante cuerpo de literatura científica. Entre los factores mejor documentados en ese rol se encuentran el género, los valores personales y algunos rasgos de personalidad. En lo que hace al género, se ha observado que las mujeres ejecutan un mayor número de CCO de ayuda, quizá porque las características de estos CCO son consistentes con cualidades estereotípicamente adscriptas al género femenino. En este sentido, se ha señalado (Omar, 2010b) que las mujeres no sólo presentan mayor inclinación a ayudar a los demás, sino que, además, le dedican más tiempo a las tareas de colaboración y brindan una ayuda de mayor calidad que los hombres. En lo que hace a los valores personales, se ha constatado que entre los colectivistas prevalecen los CCO de ayuda, mientras que entre los individualistas, lo hacen los CCO de voz (Omar, 2010b). Observaciones que fueron explicadas por la mayor tendencia a preservar la armonía grupal por parte de los colectivistas, lo que los lleva a ayudar a los demás aún a costa de su propio beneficio. En tanto que los individualistas, por su mayor inclinación a privilegiar sus intereses personales por sobre los grupales, no dudarían en manifestar sus opiniones a pesar que esto conlleve la ruptura del orden establecido.

En cuanto a las variables disposicionales, los rasgos de personalidad surgen como antecedentes privilegiados de los CCO. En una investigación con 335 empleados argentinos, Omar y Uribe (2006) encontraron que tanto la tendencia a la extraversión como al control emocional explicaban amplias porciones de los CCO. En este sentido, observaron que los sujetos más extravertidos (sociables, conversadores y optimistas) se involucraban con mayor frecuencia en CCO de voz, en tanto que los sujetos más controlados emocionalmente, mostraban una mayor involucración en CCO de ayuda. Este último hallazgo fue coincidente con lo informado por Finkelstein y Penner (2004), Fisher (2002) y Van Emmerik, Jawahar y Stone (2004), quienes también observaron que la estabilidad emocional es la dimensión de la personalidad más fuertemente vinculada al CCO de ayuda.

Las conclusiones emergentes de un mega análisis (Sackett, Berry, Wiemann, & Laczó, 2006) indicaron que de los cinco grandes rasgos de personalidad (Big Five), las dimensiones de apertura a la experiencia, extraversión y estabilidad emocional son las que exhiben las relaciones más débiles con los CCO de ayuda y de virtud cívica, en tanto que las dimensiones de rectitud y afabilidad surgen como los más fuertes predictores de altruismo. Berry, Ones y Sackett (2007) también informaron que tres de los Big Five (rectitud, afabilidad y estabilidad emocional) correlacionaron positivamente con los puntajes globales de CCO interpersonales; en tanto que Dalal (2005) encontró que los rasgos de rectitud y afabilidad fueron los mejores predictores de los CCO de ayuda. Resultados que si bien muestran las relaciones entre personalidad y CCO, bien podrían atribuirse a un solapamiento entre los ítems que miden dichos rasgos de personalidad y los que examinan las dimensiones de CCO.

A diferencia de los Big Five, la teoría de personalidad de Eysenck postula la existencia de tres grandes dimensiones de personalidad: extraversión (tiene que ver con rasgos tales como sociabilidad, actividad, deseos de vivir y optimismo), neuroticismo o falta de control emocional (que involucra ansiedad, agresividad, tensión y depresión), y psicoticismo (que se relaciona con agresividad, egocentrismo, impulsividad y tendencias a la frialdad). Enrolados en esta perspectiva teórica, los estudios empíricos de Omar y Uribe (2006) indicaron que los CCO de voz correlacionan positivamente con extraversión, que los CCO de ayuda se asocian con el control emocional, mientras que las tendencias al psicoticismo, no presentan vinculaciones con la ejecución de ningún tipo de CCO. Más recientemente, desde esta misma perspectiva, Omar (2009) ha comunicado que la extraversión emergió como el mejor predictor de los CCO de voz, y que el control emocional surgió como el predictor más fuerte de los CCO de silencio. Las vinculaciones observadas podrían estar indicando que expresar ideas, informaciones u opiniones basadas en motivos altruístas o cooperativos (voz prosocial) es una actividad más vinculada con las características de los extravertidos que con las de los introvertidos. La asociación entre extraversión y voz prosocial también es consistente con investigaciones previas (Graziano & Eisenberg, 1997) que muestran que los sujetos extravertidos pueden involucrarse más que los introvertidos en manifestar sus opiniones siempre y cuando presenten alta motivación a la cooperación. A su vez, los resultados de Omar indicaron que el ocultamiento de ideas, informaciones u opiniones con el propósito de beneficiar a otras personas o a la organización (silencio prosocial) aparece claramente asociada con el control emocional. El hallazgo que los individuos no neuróticos están más deseosos de involucrarse en silencio prosocial es similar al informado por Le Pine y Van Dyne (2001), quienes encontraron que el neuroticismo correlacionó negativamente con CCO de voz y sugirieron que los sujetos con afectividad negativa se involucran menos en actividades prosociales.

Variables contextuales o situacionales

Las variables del contexto laboral también han sido investigadas como determinantes de los CCO. En este sentido, se ha informado que el tipo de contrato laboral juega un rol importante en la ejecución de los CCO, desde el momento que los empleados temporarios se comprometen menos con la organización y despliegan un menor número de CCO que sus compañeros permanentes. Van Dyne y Pierce (2004) encontraron relaciones positivas entre la identificación con la organización y la ejecución de CCO. Donovan, Brown y Mowen (2004) lo explicaron gráficamente, al referir a la idea de estar “en el mismo bote” y la percepción de interdependencia de los resultados, como determinantes de un mayor despliegue de CCO. Pearce y Herbig (2004) informaron que el compromiso con la organización se asocia significativa y positivamente con los CCO. El compromiso consiste en una fuerza individual de participación e identificación con una organización particular y puede ser caracterizado al menos por tres factores relacionados: una fuerte aceptación y creencia en los objetivos y valores organizacionales; la voluntad de hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y un deseo manifiesto de mantener la afiliación en la organización. Estas tres características generan en el empleado lazos psicológicos con la organización que, para muchos autores, se relacionan en forma positiva con los CCO (Chen & Francesco, 2003; Hui, Lee & Rousseau, 2004; Tepper, Duffy & Hoobler, 2004).

Del trabajo efectuado por Becker y Kernan (2003) se desprende que el compromiso afectivo con el supervisor explica los CCO de cortesía; mientras que el compromiso afectivo hacia la organización explica las conductas de lealtad. Por su parte, O'Brien y Allen (2008) demostraron importantes vinculaciones entre compromiso, apoyo percibido y ejecución de CCO. En lo que hace al apoyo organizacional, a partir del meta análisis realizado por Rhoades y Eisenberger (2002), surge que el empleado se involucra más frecuentemente en la ejecución de CCO cuando percibe que la organización y

sus líderes valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. El castigo arbitrario de los supervisores, referido a un estilo de conducción que adjudica cualquier falla o inconveniente al empleado, aún cuando éste no tenga la culpa, podría considerarse la contracara del apoyo organizacional. Pareciera que cuando se practica un liderazgo que incluye este tipo de conducta, la respuesta de los empleados es una disminución sustantiva de los CCO (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Thau, Aquino & Bommer, 2008).

El sustancial papel del liderazgo como antecedente de los CCO ha sido destacado por Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000), quienes observaron que el hecho de trabajar con líderes transformadores, carismáticos, capaces de contener a los trabajadores, favorece la ejecución de CCO, tanto interpersonales como organizacionales. Los autores también encontraron asociaciones entre la satisfacción laboral y los CCO interpersonales y organizacionales, sumándose a un buen número de estudios que destacan el rol de la satisfacción como antecedente de los CCO (Organ & Konovsky, 1989; Le Pine, Erez & Johnson, 2002; Dalal, 2005).

Asimismo, tanto la justicia organizacional como el estrés laboral, los otros dos grandes cuerpos conceptuales del presente trabajo, también han sido considerados como potenciales antecedentes de los CCO. Sin embargo hasta la fecha no existen evidencias concluyentes en este sentido. Con respecto a las percepciones de justicia, la mayoría de los estudios han focalizado sobre el rol de la justicia distributiva y/o procedimental, sobre la ejecución de CCO. Por lo que queda por analizar si las nuevas facetas de la justicia organizacional (interpersonal e informacional) desempeñan algún papel como variables explicativas de los CCO y, especialmente, de los comportamientos de ayuda y voz que serán objeto de estudio de la presente investigación. Con respecto al estrés laboral, se podría suponer que se vinculará negativamente con los CCO,

ya que las evidencias empíricas indican (Omar, 2006) que los sujetos que ejecutan CCO son los que experimentan mayor bienestar y satisfacción con su trabajo. Es más probable que un empleado estresado, agobiado por las presiones del trabajo, con problemas con sus compañeros o con su supervisor, se involucre en comportamientos vengativos, revanchistas y destructivos (o sea contraproducentes) más que en comportamientos beneficiosos tanto para la empresa como para sus miembros (o sea CCO).

Mucho tiempo antes de que se convirtiera en objeto de análisis de los estudiosos de las organizaciones, el concepto de justicia fue desarrollado por figuras de la talla de Platón y Aristóteles. Aunque los investigadores están en deuda con estos pensadores, han cambiado la mirada sobre el objeto y, a grandes rasgos, se puede decir que marcaron una línea clara de separación respecto de la filosofía: mientras ésta se ocupa de lo que *es verdaderamente* justo, el estudio de las organizaciones se interesa por lo que la gente *cree o reconoce como* justo. En este sentido, la justicia es un concepto subjetivo que se enfoca en lo que los individuos creen que es correcto, antes que una realidad objetiva o un código moral.

La justicia organizacional refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto en su ámbito de trabajo, basados más en la propia experiencia, que en principios externos. Esto no implica que las organizaciones desconozcan la ética, pues las decisiones gerenciales en tanto consideren premisas éticas, serán aplicadas con mayor convicción y ganarán justicia objetiva, lo que podría tener un impacto positivo en la aceptación por parte de empleados, quienes tenderían a considerarlas subjetivamente justas. El resultado de esa evaluación interna incide en la satisfacción laboral, las creencias organizacionales, la performance en la realización de tareas, la calidad y eficiencia del trabajo e, incluso, tiene un efecto tan poderoso que puede modificar el desempeño financiero de la organización en su conjunto (Hosmer & Kiewitz, 2005).

Por ser la justicia el resultado de una percepción subjetiva, conocer cómo son evaluadas las decisiones organizacionales por parte del personal, constituye unpreciado objetivo. Entienden, acertadamente, que la reacción consecuente tendrá impacto sobre la organización. Los estudios sobre este tema, coinciden en que si los empleados creen que están siendo justamente tratados mantendrán actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes, supervisores y la

organización. En cambio, si creen que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). En otras palabras, la justicia organizacional es el “pegamento” que permite que las personas trabajen juntas efectivamente. En contraste, la *injusticia* es como un “solvente corrosivo” que puede disolver los vínculos de una comunidad (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Desde el punto de vista de la dirección de las organizaciones, normalmente se entiende que la “justicia en la mente de los empleados” refiere únicamente al hecho de recibir recompensas deseables. De esa forma, los gerentes confunden resultados *favorables* con resultados *justos*, que son conceptos bien diferenciados (Stitka, Winquist & Hutchinson, 2003). Obtener lo que uno desea, es tan importante como la ocurrencia de otro tipo de hechos que no se acotan a un pago o retribución.

Lejos de reducirse a una variable unidimensional, las investigaciones han mostrado que existen tres aspectos conceptuales, que abarcan las formas en las que los empleados y grupos de interés evalúan la justicia del ambiente de trabajo en el que están envueltos. A esas tres dimensiones, que pueden ser tratadas como los componentes de la justicia organizacional (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007), se las conoce como: justicia distributiva, referida a las distribuciones o recompensas por el trabajo; justicia procedimental, referida a los medios utilizados para determinar esas distribuciones y justicia interaccional, equivalente al “lado humano” de las prácticas organizacionales, o sea, al modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con los subordinados (Omar, 2006).

Como cada componente proviene de diferentes acciones gerenciales (Ambrose & Schminke, 2007), es útil considerarlos separadamente y en detalle.

Justicia distributiva

Las preocupaciones acerca de la justicia distributiva se han constituido en la primera fuente de estudios de los científicos organizacionales y son críticas en las organizaciones debido a que no todos los trabajadores son tratados de igual manera, ya que la distribución de los resultados es diferenciada. Algunas veces este reparto se supone de antemano como justo, como cuando es ascendida una persona con las mejores capacidades para el puesto. Otras no, como cuando es promovido un empleado protegido o emparentado con personal directivo.

La génesis de la justicia distributiva tiene su origen en Aristóteles, quien en su *Nicomachean Ethics*, manifestó un interés por la forma en que el dinero, el honor y otros bienes y reconocimientos eran distribuidos entre aquellos que participaban en su constitución o elaboración, y estableció que una distribución justa debe ser proporcional a las contribuciones de cada uno. Sin embargo, la huella moderna más cercana del concepto de justicia, no aparece hasta el año 1965 con la teoría de la equidad de Stacy Adams, quien apoyándose en las formulaciones iniciales de Homans (1961, citado por Brockner, & Wiesenfeld, 1996) acerca del precepto aristotélico “lo justo y lo proporcional”, sentó las bases formales de la moderna Psicología Social de la Justicia.

La teoría de la equidad, señala que en todo intercambio laboral las personas hacen inversiones (entrenamiento, experiencia, dedicación, lealtad) y esperan obtener resultados (salario, reconocimiento, satisfacción personal) acordes a sus inversiones. Desarrollada originariamente en el contexto de las organizaciones empresarias para explicar la reacción de los trabajadores frente a sus remuneraciones, la teoría de la equidad explica cómo se procesan los juicios de justicia sobre los resultados alcanzados y las reacciones subsecuentes. Su

premisa es que las personas hacen comparaciones entre sí y los demás, valiéndose del principio de la equidad entre dedicación y contribuciones, por un lado, y resultados, por otro. Adams definió esto con una ecuación muy simple, pero de notables consecuencias:

$$\frac{O_1}{I_1} = \frac{O_2}{I_2}$$

Dónde “O” significa *outcomes* o resultados percibidos e “I” *inputs* o esfuerzo puesto en la tarea. Usualmente, la razón O_1/I_1 representa al empleado que está haciendo una evaluación de la distribución y O_2/I_2 a otro empleado al que el primero considera similar. La ecuación manifiesta que el sujeto que compara no está analizando sólo el salario, regalías, recompensas, dedicación o atributos en sí mismos, sino el resultado de la razón entre resultados (*outcomes*) e inversiones (*inputs*). La equidad aparece cuando ambas razones están balanceadas. De no ocurrir así, por ejemplo, quien se siente peor pagado puede reducir su esfuerzo puesto en la tarea (I) para igualar los cocientes. La percepción de inequidad genera tensión en las personas y las motiva a restaurar la equidad, recurriendo a estrategias cognitivas (por ejemplo, distorsión perceptiva de la situación), comportamentales (por ejemplo, reivindicar aumento salarial, disminuir la productividad) o, simplemente, evasivas, “abandonando el campo” (por ejemplo, faltar o renunciar al trabajo).

En otras palabras, no se supone que un empleado que se compara con alguien que cumple su misma función, perciba como equitativa una retribución en salarios, premios o recompensas cuando son idénticas para ambos. Lo esencial es que desde su punto de vista, la razón entre su dedicación y el resultado de la distribución sea igual a la del objeto de su comparación.

Otros alcances de esta ecuación son menos evidentes. Por ejemplo, un individuo que gana menos que un compañero, se puede sentir muy satisfecho con su retribución, mientras crea que fue proporcionalmente menor su participación para obtener los resultados distribuidos. Por el contrario, una persona que recibe un pago idéntico a otra, puede percibirse injustamente recompensada si cree haber contribuido sustancialmente más a la organización (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Greenberg (1988) investigó la repercusión de una percepción de distribución no equitativa en gerentes que fueron temporalmente ascendidos o descendidos respecto a la posición que ocupaban. Encontró que los primeros mejoraban su performance, mientras quienes desempeñaban puestos inferiores a los que tenían, disminuían su productividad. En términos de sistemas, buscaban alcanzar un nuevo punto de equilibrio, igualando la ecuación de Adams. La disparidad en el desempeño de los gerentes desapareció cuando volvieron a sus puestos de origen.

Sin embargo, la justicia distributiva no es sólo equidad y supone, al menos, otras dos reglas de distribución que conducirían a un reparto justo de recompensas, siempre que sean aplicados apropiadamente. El resultado de un trabajo puede, por ejemplo, ser dividido igualmente entre todos los que lo hicieron posible (igualdad) o ser destinado a los que presentan mayor grado de necesidad personal (necesidad).

Aunque la relación entre ellos no está por completo clara, no son conceptos excluyentes. Por ejemplo, los sistemas de recompensas actuales tienden a complementar equidad e igualdad. Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) sugieren, en primer lugar, considerarlos desde un punto de vista estratégico, pues mientras la equidad proporciona recompensas individuales para altas performances, la igualdad tiende a construir espíritu de grupo. En

segundo lugar, las organizaciones son propensas a integrar igualdad y equidad en sistemas de recompensas mixtos, asegurando un pago mínimo idéntico para todos los integrantes de una banda salarial (igualdad) y premios adicionales según desempeño (equidad). Finalmente, la equidad funciona bien para ciertas cosas como el dinero y la igualdad administra mejor los símbolos de status, como ser, un lugar preferente en el estacionamiento para el gerente (Martin & Harder, 1994).

Los sistemas de recompensa, junto a la selección de personal, la gestión de conflictos, los despidos y la evaluación del rendimiento, componen las cinco tareas de gestión que pueden crear percepciones de justicia (Luthans et al., 2007). El sistema de recompensas necesita alcanzar dos objetivos: motivar la performance individual y mantener la cohesión grupal. Si bien ambos objetivos son valiosos, la investigación sobre justicia distributiva indica que es difícil lograrlos simultáneamente. Distribuciones equitativas, pueden disminuir esfuerzos individuales. Retribuciones iguales pueden ayudar a la armonía grupal, pero pueden generar problemas individuales. Se ha observado que cuando las percepciones de justicia distributivas son bajas, hay menos satisfacción con el salario y menos satisfacción laboral. Los empleados que no reciben la compensación pretendida desearán cambiar las cosas, aunque a veces mantienen la lealtad con su empleador si ven que los procedimientos para distribuir los salarios son justos, importante salvedad que da lugar a la presentación de la segunda dimensión de justicia.

Justicia procedimental

La justicia procedimental se refiere a los medios a través de los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas. Influidos por una tradición de estudios de procedimientos legales, Thibault y Walker (1975) desarrollaron un programa de investigación sistemática con el objetivo de comparar las reacciones de las personas frente a los procedimientos de resolución de

conflicto. Alertaron que los miembros de las organizaciones no sólo estaban interesados en las razones entre entrada y salida de las decisiones distributivas, sino también en la naturaleza legítima de los procedimientos utilizados para tomar esas decisiones. Cotejando sistemas legales distintos, Thibaut y Walker concluyeron que las personas tienden a sentir las compensaciones como justas si entienden que los procedimientos de los que resultaron las mismas fueron justos. A su vez, esos procedimientos son vistos como justos, si los individuos creen que han tenido la oportunidad de exponer sus propias opiniones o razones, mientras las decisiones que los afectan fueron tomadas. La importancia de la percepción de procedimientos justos es tan poderosa para los autores, que llevaría a las personas a aceptar de buena manera incluso resultados distributivos desfavorables.

Cinco años más tarde, Leventhal (1980) definió los que siguen considerándose atributos esenciales de la justicia procedimental. En primer lugar, un proceso debe ser coherente y no permitir variaciones entre las personas o a lo largo del tiempo; imparcial, ya que ninguna persona o grupo puede ser discriminado o maltratado; las decisiones deben basarse siempre en información precisa; los grupos afectados por las decisiones deben tener incidencia en su gestación; debe existir un proceso de apelación u otro mecanismo capaz de corregir errores; y, finalmente, todo proceso de decisión debe ser ético, es decir, respetar normas de conducta profesionales.

Luego de estos alegatos, era claro que la percepción de recompensas justas no abarcaba, ni por poco, la amplitud del fenómeno de la justicia organizacional. Así lo entendió Greenberg, quien junto a sus colaboradores (Greenberg, 1987; Greenberg & Folger, 1983; Greenberg & Tyler, 1987), fue el principal responsable del uso de la noción de justicia procedimental en el contexto organizacional. Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), afirman que la justicia procedimental parece ser esencial para el mantenimiento de la

legitimidad institucional, influyendo en la creencia de los trabajadores de la organización como un todo. Si los procesos son percibidos como justos, los empleados muestran más lealtad, manifestando a la vez mejores sentimientos hacia la institución y sus líderes.

La popularidad de la justicia procedimental se debe sobre todo a la asociación obtenida entre procedimientos justos y resultados deseados, como por ejemplo la aceptación de un sistema de salarios. La justicia procedimental puede servir de base para que los empleados desarrollen relaciones de confianza y de mayor involucración con su organización. Los procesos justos conducen al reconocimiento intelectual y emocional; crean la confianza y el compromiso que genera la cooperación voluntaria y la ejecución estratégica. La injusticia procedimental, por otro lado, produce indignación intelectual y emocional, resultando en falta de confianza y resentimiento. Como la justicia procedimental afecta las creencias de los empleados sobre la organización como un todo, si el proceso es percibido como justo, es posible que los empleados muestren mayor lealtad y mayores deseos de trabajar para los intereses de la empresa (Omar, 2010a).

Entre las principales facetas de la justicia procedimental se destacan el aviso previo (Cropanzano & Konovsky, 1995), el derecho a apelar (Brockner, Wiesenfeld & Martin, 1995) y la explicación adecuada (Niehoff & Moorman, 1993). En el caso del aviso previo, los empleados son informados que será tomada una decisión que los afectará antes de que ocurra (Bies, Martin & Brockner, 1993). De esta manera, el aviso previo permite a los trabajadores adaptarse a algo o planificar estrategias para su próximo trabajo o vida personal. Le da al trabajador un mayor control sobre los resultados, mejorando así el valor del intercambio social inherente a su relación laboral (Posthuma & Campion, 2005). La existencia de una instancia de apelación que permita a los empleados opinar sobre las decisiones que los atañen, puede influir en las

percepciones de justicia (Bies, Martin & Brockner, 1993; Brockner, Wiesenfeld & Martin, 1995). Si posibilita a los empleados cambiar los resultados o corregir decisiones erróneas, el derecho de apelar mejora su intercambio social con la organización (Posthuma & Campion, 2005). Los empleados evalúan la justicia de los procesos también en base a las explicaciones que les son dadas (Schaubroeck, May & Brown, 1994). Una exposición adecuada que informe cómo fueron tomadas las decisiones o cómo pueden prepararse para obtener mejores resultados futuros, mejora la relación de los empleados con la empresa (Posthuma & Campion, 2005). La trascendencia de las diferentes dimensiones puede variar en distintos ámbitos (Cropanzano & Greenberg, 1997), por lo que debería considerarse cada situación particular. Además, es necesario un esfuerzo por obtener una metodología de gestión, para mejorar la performance laboral y estandarizar una medición de la justicia procedimental, que pueda ser aplicada en múltiples contextos (Posthuma & Campion, 2005). Al involucrar cada vez más aspectos subjetivos y sociales en la definición del concepto de justicia, se hacen manifiestas nuevas consecuencias en el comportamiento de las personas involucradas y afectadas por el proceso de decisión. En este punto se vislumbra la cercanía con la tercera dimensión de justicia, que ha pasado por mayores conflictos para ganarse un lugar independiente.

Justicia interaccional

Desde la identificación de la justicia procedimental como una faceta independiente de la justicia organizacional, se advirtió que la misma incluía aspectos sociales o humanos. Por lo que en la misma génesis del constructo existió un conflicto de límites entre la justicia procedimental y la interaccional (Lind & Tyler, 1988). Una de las razones de este conflicto es que los procedimientos formales y las interacciones interpersonales confluyen en el proceso que lleva a la decisión de distribución. A su vez, ambas facetas de la justicia tienen consecuencias y correlatos semejantes y algunos estudios evidencian altas correlaciones entre ellas (Konovsky & Cropanzano, 1991). De

allí que se han registrado dificultades para efectuar una distinción (Cropanzano & Greenberg, 1997) y se ha llegado a considerar a la justicia interaccional como el aspecto social de la justicia procedimental (Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992; Rifai, 2005).

Sin embargo, tras años de debate, en la actualidad la mayoría de los investigadores coinciden en que existe evidencia teórica y empírica para sostener la distinción entre las tres dimensiones (Cohen-Charash & Spector, 2001; Konovsky, 2000); ya que si bien la justicia procedimental enfatiza los determinantes estructurales (aquellos que se refieren al contexto dentro del cual ocurren las interacciones), no necesariamente contempla los determinantes sociales (aquellos relacionados con el tratamiento de los individuos). Bies y Moag (1986) son quienes identifican esta tercera dimensión cuando señalan que no sólo importa lo que se dice al subordinado al momento de la toma de decisiones, sino también *cómo* se lo comunica. Estos autores, haciendo hincapié en aspectos negativos, destacaron tres tipos de conductas que debían evitarse (juzgar de forma despectiva; llevar a cabo prácticas engañosas y faltar el respeto a una persona), y las agruparon en la categoría de “injusticia interaccional”.

Por lo tanto, la definición consensuada de la justicia interaccional, tomó los aspectos positivos de lo expuesto por Bies y Moag, describiéndola como al lado humano de las prácticas organizacionales, esto es, el modo por el cual los responsables de la distribución de recursos y elaboración de procesos se comportan en relación a los destinatarios de la justicia (Cohen-Charash & Spector, 2001). Una persona es interaccionalmente justa si comparte apropiadamente la información y evita faltar el respeto o tratar en forma cruel a un subordinado. Esto deja claro que existen dos subdimensiones de la justicia interaccional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Por un lado la denominada justicia interpersonal, y por otro la justicia informacional.

La *justicia interpersonal* se refiere al grado en que los gestores tratan con dignidad y respeto a los destinatarios del proceso de decisión (Greenberg, 1990). Incluye la sensibilidad social que concierne al grado con que un gestor adopta un tratamiento adecuado en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas (Omar, 2006). Cabría preguntarse cuándo un tratamiento es “digno y respetuoso”, es decir, sobre qué premisas opera. Para Greenberg se trataba de criterios propios de la organización. Diferenciándose de esa perspectiva, Hosmer y Kiewitz (2005) reconocen la asociación entre “dignidad y respeto” propuesta como condición para la existencia de justicia interpersonal, con la segunda formulación de los imperativos categóricos de Kant (“trata a los demás como un fin en sí mismos, merecedores de dignidad y respeto, nunca como medios para el logro de fines personales”), estableciendo como válidas las conexiones teóricas entre la ética de los negocios y la ciencia del comportamiento. La presencia de una ética social aporta mayor objetividad a lo que es o no es justo. En la medida en que lo justo se vuelva objetivable, la organización cuenta con mayores herramientas para gestionar las percepciones subjetivas de sus recursos humanos.

La segunda subdimensión de la justicia interaccional es la denominada *justicia informacional*, término que inaugura el propio Greenberg (1990), definiéndola como la credibilidad y adecuación de las explicaciones dadas por los superiores a sus subordinados, respecto de las decisiones tomadas. Nuevamente, Hosmer y Kiewitz (2005) proponen que la justicia informacional debe trasladarse de la credibilidad y adecuación de las explicaciones basadas en normas de una organización, a la credibilidad y adecuación de una explicación basada en principios éticos de una sociedad. Los autores sostienen que los miembros de esa sociedad reconocen dicha ética en forma intuitiva, volviéndose principios altamente convincentes. Desde su visión, la función primordial de un gerente es la de explicar los preceptos éticos que subyacen a sus decisiones y

acciones para lograr la plena cooperación, innovación y esfuerzo de todos los empleados y grupos de interés relacionados a la empresa.

En el caso de la justicia interpersonal, es esperable que el tratamiento justo eleve las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. En el caso de la justicia informacional, se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a los resultados desfavorables obtenidos.

En síntesis, las percepciones de un tratamiento justo entre los empleados, se traducen en cambios positivos en las actitudes individuales, comportamientos grupales y rendimiento de los integrantes de la organización. Esto a su vez tiene un efecto positivo en los grupos de interés y las personas que se relacionan en forma externa con la organización, favoreciendo el vínculo entre ambos. Los investigadores creen que la percepción de un tratamiento justo está basada en creencias individuales respecto a la distribución de salarios y otras recompensas, que el empleado evalúa por la comparación con el del resto de sus compañeros, entre la contribución realizada y las retribuciones obtenidas. Asimismo, la percepción involucra la evaluación de los procesos por los cuales esas recompensas fueron determinadas, en tanto estos últimos hayan sido abiertos y participativos. Finalmente, la evaluación recae sobre el tratamiento recibido por los empleados durante el proceso, considerando el respeto y cortesía demostrados por sus superiores y la precisión y conveniencia de la información que ellos le proveen.

La evidencia sugiere que los cuatro componentes de la justicia interactúan (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005), de modo que el efecto negativo de la injusticia puede ser mitigado, en parte, si se mantiene uno de los

componentes de la justicia. De allí que se sostenga que la justicia es una moneda con dos caras. Del lado negativo, su ausencia genera graves problemas en la organización, ya que la injusticia puede provocar venganzas, represalias, pobre rendimiento y daño moral. Del lado positivo, su presencia puede hacer mucho más que prevenir estos lamentables resultados, pues actúa como una especie de amortiguador que permite a los empleados mantener el respeto y la confianza en una organización, incluso cuando las cosas no resultan como les hubiera gustado. Durante la última década un considerable cuerpo de estudios ha investigado las consecuencias de la justicia para las organizaciones. Esta literatura muestra que la justicia en el lugar de trabajo construye confianza, compromiso, satisfacción y lealtad, al tiempo que aumenta el rendimiento y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). En 2001 Colquitt operacionalizó estas cuatro dimensiones de la justicia a través de su escala de Justicia Organizacional, la que ha sido validada para su empleo con muestras de las más diferentes culturas, incluso latinoamericanas (Assmar, Omar & Uribe Delgado, 2003; Omar, Oggero, Maltaneres & Paris, 2003).

El interés por la justicia organizacional crece en la medida en que se reconoce su impacto real en el manejo de los recursos humanos, la productividad y el bienestar de los empleados. Estos tres ejes preocupan y ocupan a las gerencias de grandes y pequeñas compañías alrededor del mundo. Cada vez más, se genera conocimiento práctico en las organizaciones para alinear eficientemente a los empleados detrás de un objetivo común, mejorar las performances productivas y garantizar buenos entornos de trabajo, que disminuyan la rotación y la insatisfacción laboral. Existen sin embargo, numerosas variables que pueden modificar esos comportamientos, más allá de las cuatro dimensiones de justicia, y hacen difícil generalizar resultados, atribuyéndolos a un único concepto. El nivel tecnológico, la disponibilidad de capital, el estilo de liderazgo, la estructura de control, la variabilidad en

demanda y la flexibilidad de respuesta, afectan a la cantidad, calidad y eficiencia de la producción (Hosmer & Kiewitz, 2005). Esta salvedad, no opaca el valor conceptual de la justicia organizacional; al contrario, exige a los investigadores esfuerzos adicionales para detectar las múltiples conexiones y el carácter predictivo en la relación entre variables.

En este empeño se encuadran los tres meta análisis sobre el tema, que han revisado y confirmado la existencia de consecuencias tanto de la justicia como de la injusticia en el seno de las organizaciones (Viswesvaran & Ones, 2002). Tales estudios demuestran el rol predictivo de cogniciones y comportamientos laboralmente deseables por parte de las diferentes facetas de la justicia, tales como el compromiso organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001), la confianza en la empresa y el aumento de la productividad (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Este último aspecto fue confirmado por los trabajos realizados por Cropanzano y sus colegas (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002 y Cropanzano & Rupp, 2002), quienes observaron que cuando los supervisores incluían aspectos de la justicia interaccional al momento de informar sobre procesos y recompensas, lograban una mejor relación con sus subordinados y este fortalecimiento en la relación motivaba a los empleados a prácticas laborales más eficientes.

Hosmer & Kiewitz (2005) describieron una sucesión de hechos ocurrida a partir de la decisión éticamente justa, que vincula fuertemente la percepción de justicia con los beneficios para la empresa, quienes la conforman y los grupos de interés. Su exposición define con mucha claridad el rango dentro del cual se ubican los estudios relativos a la justicia organizacional y la importancia de la misma para las empresas. Estos autores proponen que si las gerencias explican lógicamente la base ética de sus decisiones, los empleados estarán mejor dispuestos a entender que han sido justamente recompensados, considerados y tratados. Por eso, sus actitudes hacia la organización serán más

positivas, experimentarán mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional, confianza en la dirección y aprobación general, teniendo un comportamiento más positivo tanto en sus roles institucionalmente definidos, como en los que están más allá de lo estipulado por las normas organizacionales (CCO). De esta manera, toda la actividad empresarial (productos, servicios, trato respetuoso de clientes, provisión, distribución, etc.) se verá beneficiada en términos de calidad, cantidad, eficiencia y efectividad; incidiendo directamente en la competitividad de la organización (participación de mercado, posición dentro de la industria, lealtad de clientes) y los beneficios financieros (retornos de inversión e incremento de ventas). Por lo que la justicia organizacional como percepción subjetiva, extiende así su alcance mucho más allá de la relación interna entre empleado-empendedor y logra implicancias que trascienden los límites de las ciencias del comportamiento, alcanzando a la administración, la gestión financiera y las ciencias empresariales.

Decisión gerencial ética basada en principios objetivos	Percepción personal de justicia y creencias subjetivas	Ajustes en las actitudes individuales; satisfacción y confianza	Cambios positivos de comportamiento de grupo (rol y extra rol)	Mejora en la calidad y cantidad de producción grupal	Mejora en desempeño organizacional, ventajas competitivas e ingresos
---	--	---	--	--	--

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) también recorrieron el camino de las consecuencias sobre la dirección externa y encontraron que el carácter predictivo de la justicia respecto de conductas altruistas hacia compañeros de trabajo, tiene un aspecto similar a la conducta de los empleados orientados a servicios, quienes ayudan y escuchan atentamente a sus clientes. La gestión organizacional práctica parece haber percibido esta similitud y ha reemplazado la división entre cliente y empleado por el continuo cliente interno-cliente externo, convirtiendo a toda persona en proveedor o cliente, independientemente que forme parte o no de la estructura organizativa. Bowen, Gilliland y Folger (1999) sugieren que un tratamiento justo de los empleados debería conducir a comportamientos que se transfieran a los clientes mismos.

En consecuencia, los clientes de la organización, sintiéndose correctamente tratados, recompensarían a la firma con su satisfacción y lealtad. Es un saber fáctico en las organizaciones, y por lo tanto un objetivo perseguido incansablemente por las gerencias, que ese incremento de la fidelidad de los clientes se traduce en un aumento de la rentabilidad (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997).

En una investigación concreta de transferencia de los efectos de la justicia organizacional hacia elementos aparentemente externos, Masterson (2001) demostró que el concepto no sólo opera en empresas que persiguen un fin de lucro, sino en el espacio completo de las organizaciones. Con tal propósito, Masterson analizó las percepciones de justicia procedimental y distributiva en relación al compromiso organizacional en un grupo de instructores universitarios, y observó que cuando los instructores percibían un nivel más elevado de justicia, aumentaban también su compromiso, lo que, a su vez, mejoraba las respuestas de los estudiantes hacia los instructores.

Justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía

De la misma forma que el estudio de la justicia evolucionó a partir de la dimensión distributiva, que parecía excluyente al desarrollarse el concepto de equidad, la relación entre las dimensiones de la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía comienza enfocada en la retribución. En 1971, Lawler demostró que la distribución de recompensas, incluyendo pagos, promoción, estatus y evaluación de rendimientos tenía un efecto significativo sobre aspectos tales como la satisfacción laboral, la calidad de trabajo y la efectividad organizacional (citado en Rifai, 2005). Folger y Konovsky (1989) y McFarlin y Sweeney (1992) también investigaron la reacción de los empleados frente al sistema de pago, encontrando que la justicia distributiva era un predictor significativo de la satisfacción con el salario. Por su parte, Rifai

(2005), señaló que la satisfacción también tiene un efecto positivo sobre el compromiso afectivo, que, a su vez, es un antecedente de los CCO.

En 1990, Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter determinaron que la confianza en el líder (supervisor o jefe) mediaba la relación entre el comportamiento transformador del líder y los CCO. A la misma conclusión llegaron Konovsky y Pugh (1994). Años más tarde Moorman, Blakely y Niehoff (1998), propusieron que la justicia procedimental afecta a los CCO influyendo en el apoyo organizacional, el cual lleva a los empleados a retribuir con más comportamientos de ciudadanía. En un estudio reciente, Hemdi y Nasurdin, (2008) realizaron una encuesta a 380 empleados hoteleros de Malasia, observando que tanto la justicia distributiva como la procedimental son importantes factores al momento de predecir las intenciones de los empleados de ejecutar CCO; aunque las relaciones más positivas y significativas fueron entre los CCO y las percepciones de justicia distributiva.

Sin embargo, algunos hallazgos empíricos parecen indicar que la justicia procedimental provee una mejor explicación de las actitudes y comportamientos extra papel de los empleados, que la justicia distributiva (Omar et al., 2007). Moorman, Blakely y Niehoff (1998), argumentan que el mayor poder explicativo de la justicia procedimental radica en su faceta no instrumental (los procedimientos justos implican respeto por los derechos de los empleados), más que en su faceta instrumental (los procedimientos justos son el medio para el logro de distribuciones justas). Los autores ponen acento en la dimensión humana sobre las retribuciones económicas y preparan el camino para las conexiones entre la tercera dimensión de justicia y los CCO.

Liden, Wayne, Kraimer y Sparrowe (2003) llegaron a una remarcable conclusión al estudiar las mismas conexiones. Su muestra se compuso de trabajadores contratados por una agencia temporal de empleos, para

subcontratarlos a su vez a fábricas pertenecientes a las Fortune 500. Notaron que los CCO hacia las fábricas eran influenciados por la justicia procedimental con la cual dichas organizaciones trataron a los empleados, es decir, los empleados que recibieron un trato procedimental más justo por parte de las fábricas, mostraron mayores comportamientos de ciudadanía. Sin embargo, ninguna de ellas se vio beneficiada por la justicia procedimental percibida por los obreros en su relación con la agencia de empleo. El resultado mostrado por este estudio, deja en claro que las consecuencias del trato justo no son transferibles: quien quiera que la justicia trabaje en beneficio de su organización, debe ejercerla por sí mismo.

Dos años más tarde, Posthuma y Campion (2005), volverían a remarcar el carácter predictivo de la justicia procedimental sobre los CCO al encuestar a 198 enfermeros, solicitando su permiso para aparecer como imagen del sanatorio en que trabajaban para las campañas de reclutamiento. La única dimensión que afectó significativamente a la muestra fue la percepción de justicia en los procesos. La primera conclusión que extrajeron de su estudio fue una conexión entre la justicia procedimental y los CCO, ya que los empleados que percibieron mayor justicia se mostraron más propensos a devolver el buen trato que recibieron de sus empleadores, concediendo permiso para publicar sus nombres en campañas de búsqueda de personal, en un claro comportamiento extra papel positivo.

Apoyados en el estudio de Brockner y Wiesenfeld (1996), quienes determinaron que la combinación de baja justicia distributiva y procedimental incrementaba la rotación de los empleados y el robo en el ámbito laboral, Posthuma y Campion enfocaron el aspecto positivo y hallaron que la combinación de alta justicia distributiva y procedimental tenía un efecto significativamente positivo sobre los CCO. Sin embargo, y a pesar que no abundan las investigaciones, las relaciones entre ambos cuerpos conceptuales

no se circunscriben a la justicia distributiva y procedimental. Conforme la justicia interaccional fue ocupando un lugar propio entre las dimensiones de justicia, aparecieron exploraciones como las de Morman (1991), quien estudió a supervisores y empleados de dos empresas manufactureras y percibió el predominio de la justicia interaccional sobre el resto, al momento de definir un predictor significativo para los CCO. Unos años más tarde, Hendrix, Robbins, Miller y Summer (1998), también coincidieron en la relación positiva entre CCO y percepción de justicia, tras encuestar a 310 empleados de dos compañías textiles y comprobar que si se lograban percepciones positivas de justicia, los empleados mostraban niveles más altos de satisfacción y compromiso laboral. Esos empleados, a su vez, tendrían un mayor deseo de desempeñarse correctamente respecto al grupo, trabajar colaborativamente y permanecer en la organización. Al igual que Moorman, los autores hallaron en su estudio que el tipo de percepción de justicia fue importante al momento de predecir la aparición de CCO, dándole un lugar de privilegio a la justicia interaccional.

Años más tarde Williams, Pitre y Zainuba (2002), examinaron a 114 empleados de industrias con la intención de analizar la relación entre el incremento de CCO y las percepciones de justicia. Encontraron fuertes vínculos entre percepciones de justicia y CCO, pero la justicia interaccional fue la única dimensión que surgió como un predictor significativo. Vale decir que el hecho de percibir un tratamiento justo por parte de jefes y supervisores, surgió como un antecedente de peso de los comportamientos extra papel positivos. Los autores subrayaron la importancia práctica de su conclusión, desde el momento que la justicia interaccional está siempre al alcance de los gerentes, ya que depende de ellos el trato que den a sus subordinados y la forma en que demuestren intenciones justas.

Como se desprende de la revisión bibliográfica efectuada, son variadas las consecuencias de la percepción de justicia y se asocian positivamente a

beneficios organizacionales. Sin embargo, las evidencias se limitan a las dimensiones tradicionales de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y no existen estudios que hayan explorado el impacto de las nuevas dimensiones (interpersonal e informacional) sobre la ejecución de CCO. Con el propósito de llenar este vacío conceptual, uno de los objetivos del presente estudio se orienta, precisamente, a explorar las posibles relaciones entre las cuatro dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) y los CCO.

Aunque el interés por el estudio del estrés es antiguo y pueden encontrarse manifestaciones del término en distintas etapas de la historia de la ciencia, el concepto se desarrolla en el ámbito de la medicina a partir de los trabajos de Hans Selye en 1936 (citado por Sierra, Ortega & Zubeidat, 2003), quien lo definió como un síndrome constituido por cambios inespecíficos del organismo ante cualquier demanda que se le imponga. Dicha respuesta puede ser de tipo psicológico o fisiológico/físico. Al desarrollo de cambios inespecíficos a través del tiempo, o expresión de estrés, el investigador lo denominó Síndrome de Adaptación General. Este origen biologicista del término surge a partir del concepto de homeostasis, utilizado por Walter Cannon (1932, citado por Bravo, Serrano-García & Bernal, 1988), para referirse al mantenimiento de una condición relativamente constante en el organismo. Cannon determinó que cuando aparece una alteración de la homeostasis, tales como el frío, un ataque de bacterias o una amenaza externa, el organismo produce calor, anticuerpos o se prepara para el ataque o la huida, respectivamente. Con esto busca alcanzar una nueva condición de equilibrio.

Sin embargo, tanto la definición de Selye como las que le siguieron, fueron de una generalidad tan amplia, que se corría el riesgo que el concepto se expandiera a todo y cualquier tipo de actividad considerada bajo el rótulo de adaptación. Una muestra de la inquietud e intranquilidad imperante entre los especialistas de la época la constituye el discurso de Ader (1980, citado por Lazarus y Folkman 1984) ante la Asociación Psicosomática Americana, donde el académico expone: “(el término) estrés se ha utilizado, al menos implícitamente, como justificación general de numerosos estados psicosomáticos alterados. Así, contribuye muy poco al análisis de los mecanismos que pueden determinar las respuestas del organismo. Más bien, puede impedir avances conceptuales y empíricos”. Frente a tal panorama, Lazarus y Folkman (1984), desarrollan una teoría más específica sobre el estrés la que, hasta la fecha, sigue manteniendo su vigencia y aceptación por parte de

los especialistas sobre el tema. En su definición del constructo, estos autores elaboran tres aproximaciones conceptuales (estrés como estímulo, como respuesta y como relación estímulo-respuesta), con el fin de acotar su significado y devolver utilidad al término, que aún permanecen vigentes.

1. El estrés como estímulo. Según esta aproximación, el estrés refiere a las fuerzas externas que demandan una adaptación o ajuste de las nuevas condiciones, en línea con las tradiciones psicológicas que utilizan el vector estímulo-respuesta para el estudio del hombre (o los animales). Los eventos que demandan adaptación, pueden ser también condiciones que surgen en la propia persona, como el hambre, el deseo sexual o las características neurológicas. Estos estímulos o acontecimientos, externos o internos, son llamados “estresores” (stressors). Lazarus y Cohen (1977, citado por Galluch, 2009) definen tres tipos:

- a. cambios muy importantes que afectan a un gran número de personas, como cataclismos ambientales;
- b. cambios muy importantes que afectan sólo a una o a pocas personas, como la muerte de un ser querido;
- c. problemas o agobios cotidianos, como la asignación de más trabajo del que se puede resolver.

Lazarus y Folkman (1984) señalan que aunque el tercer grupo tiene un dramatismo menor que los dos primeros, puede ser mucho más determinante en cuanto a adaptación y salud, ya que afecta en forma permanente. Como ejemplos, ellos citan: sentirse solo, tener una mala relación con un jefe, ser menospreciado en el ambiente familiar, etc. A pesar del gran valor de esta aproximación, muchos expertos cuestionan que no considera las diferencias individuales respecto a la vulnerabilidad particular de cada individuo ante los estresores. En este sentido, Bravo, Serrano-García & Bernal (1988) indican que esta orientación ha buscado establecer relaciones entre eventos observables, sin

tener en cuenta los procesos cognitivos ni las diferencias culturales involucradas en la evaluación de los estímulos.

2. El estrés como respuesta. Como las acciones externas son comúnmente estresores que, lejos de ser universales, varían con cada persona, Lazarus y Folkman, (1984) subrayan que el estrés se origina en el modo en que los sujetos manejan y responden a los estímulos del entorno. Desde la perspectiva de Sandín (1995) el trabajo de Selye es un ejemplo de esta concepción, coincidiendo con los que han interpretado al estrés como una adaptación del organismo a una alteración en la homeostasis producida por un estímulo ambiental (Basowitz, Persky, Korchin & Grinker, 1955, citado por Husain, Khan, & Ahuja, 2006; Miller, 1953, citado por Sandín, 1995). Desde esta perspectiva, la respuesta de estrés estaría constituida por el Síndrome de Adaptación General de Selye, reacción fisiológica estereotipada del organismo que se produce ante un estímulo estresante y ayuda al organismo a adaptarse (Camargo, 2004). Las tres fases del síndrome han sido definidas como:

a. *alarma*, respuesta inicial del organismo al percibir el estímulo estresante;

b. *resistencia*, el organismo busca superar la amenaza o adaptarse a ella (de esta forma sobrevive y si el estrés acaba, retorna a un estado normal);

c. *colapso o agotamiento*, se produce sólo si el estímulo es estresante o se repite frecuentemente (el organismo agota sus recursos y pierde su capacidad de adaptación).

La mayor objeción a esta perspectiva es que no establece las condiciones para que un estímulo sea considerado estresor, independientemente de sus efectos. En palabras de Lazarus y Folkman (1984) “si se define al estrés únicamente como respuesta, no se obtiene una forma sistemática de identificar qué es un estresor y qué no lo es” (p. 125).

3. El estrés como resultante de la relación estímulo-respuesta. Para Lazarus y Folkman (1984) las características del sistema bajo ataque son tan importantes como los agentes externos. Un organismo o persona no se enferma por la acción de causas nocivas en el ambiente, como virus o bacterias, sino como resultado de su vulnerabilidad ante tales agentes. Es la relación entre el ambiente y el organismo, siempre cambiante, la que determina la condición de la enfermedad o afectación. Se trata de un proceso continuo en el que los individuos hacen una valoración del ambiente e intentan hacerle frente a los estresores que van surgiendo (Lazarus, 1991). Estos presupuestos otorgan mayor relevancia a los factores psicológicos que median entre los estímulos y las respuestas (Sandín, 1995). En consecuencia, el estrés psicológico es una relación particular entre la persona y el ambiente que es valorada por la persona como muy complicada o que excede sus recursos y pone en peligro su bienestar. Así, el estrés no sólo está determinado por la naturaleza de un estímulo ambiental, o por las características de una persona, como postulaban las dos aproximaciones previas, sino por la interacción entre la evaluación del estímulo y las demandas sobre el individuo. Sandín (2003) avanza en esta explicación y evidencia que un mismo suceso puede generar elevados niveles de estrés en algunas personas y no en otras, sugiriendo que tales efectos dependen de la percepción del estresor, la capacidad del individuo para controlar la situación, la preparación del individuo por parte de la sociedad para enfrentar los problemas y la influencia de los patrones de conducta aprobados por la sociedad. Las personas no sólo pueden percibir diferencialmente un mismo hecho, sino que además utilizan distintas habilidades, capacidades y recursos personales y sociales para hacer frente a condiciones potencialmente estresantes. Estos mediadores entre las personas y el ambiente, se encuentran clasificados en dos procesos críticos: la evaluación cognitiva (*cognitive appraisal*) y la estrategia de afrontamiento (*coping*). El primero es un proceso universal mediante el cual las personas valoran la significación de los sucesos para su bienestar. El segundo es el conjunto de respuestas cognitivas y

comportamentales o recursos disponibles en el sujeto, que le permiten manejar situaciones estresantes (Omar, 1995).

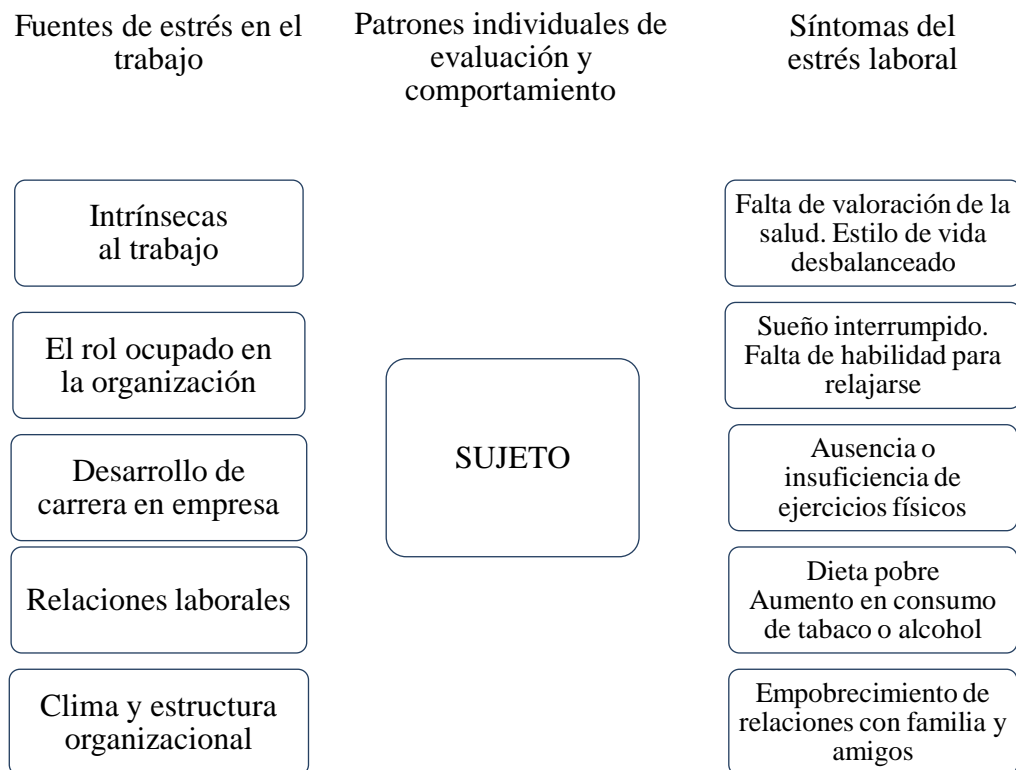
La evaluación cognitiva es un concepto central en la teoría de Lazarus y Folkman. Para mostrar su funcionamiento, plantean el caso de un hombre corriendo. Su corazón se acelerará bruscamente en un síntoma típico de estrés, sin embargo él se sentirá psicológicamente relajado y en paz, es decir que a pesar de padecer el síntoma, no lo evaluará cognitivamente como peligroso para su bienestar. Se vuelve a comprobar así que es la observación de la relación entre estímulo-respuesta, y no el estímulo o respuesta por separado, la que define el estrés. Para Sandín (2003), el afrontamiento constituye el elemento esencial que emplea el individuo para hacer frente al estrés, pudiendo dirigir su atención hacia los estresores o hacia sus propias respuestas físicas, psicológicas y sociales.

Estrés laboral

Algunos autores han distinguido tres categorías generales de estrés: emocional, psicológico y laboral (Bhagat, Allie & Ford, 1995; Cartwright & Cooper, 1997; Kahn & Byosiere, 1992). El estrés emocional está producido por emociones negativas y respuestas producidas ante estresores tales como ira, frustración, ansiedad, cansancio extremo y depresión. El estrés psicológico se traduce en afecciones cardiovasculares, gastrointestinales o músculo-esqueléticas. El estrés laboral se refiere a las respuestas negativas frente a estresores propios del contexto laboral, tales como demandas excesivas, conflictos de rol, malos tratos, etc. Sin embargo, todos ellos tienen consecuencias para los empleados (por ejemplo, problemas de salud, conflictos familiares o laborales) y organizacionales (por ejemplo, baja productividad, alta rotación, ausentismo, escaso compromiso, etc.).

Existen numerosas definiciones para el estrés laboral, aunque la propuesta por McGrath (1976, citado por Busser, 1990) en el sentido que se trata del estrés producido por demandas laborales evaluadas como excesivas y desbordantes, es una de las más aceptadas por la mayoría de los investigadores. La definición más contemporánea propuesta por Martínez Selva (2004) aparece enriquecida con el agregado del elemento tiempo. El autor subraya que el estrés surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo e indica que además puede ser crónico (cuando la persona no se recupera completamente durante el período laboral) o agudo (tratándose entonces de situaciones de corta duración). Uno de los modelos explicativos del estrés laboral que considera tanto los antecedentes como las consecuencias del estrés, fue desarrollado por Cooper y Marshall (1976; citado por Haider & Supriya, 2007), y se presenta en el Cuadro 1.

CUADRO 1. Versión adaptada de Busser (1990) del modelo de estrés laboral de Cooper y Marshall (1976, en Busser 1990).



La primera columna muestra cinco dimensiones que originan el estado de estrés y abarcan desde las prácticas individuales de labores asignadas, hasta el estilo de organización en la que el sujeto se desempeña. Los resultados o síntomas mencionados en la tercera columna están siempre mediados por la cognición y tipo de conductas de las personas intervinientes (patrones individuales de evaluación y comportamiento).

Además del modelo de Cooper y Marshal, existen numerosas propuestas explicativas las que, en términos generales, pueden agruparse en dos tipos básicos: interaccionales o transaccionales. Las teorías interaccionales enfocan en las características estructurales de la relación persona y ambiente laboral.

Los modelos que han tenido mayor influencia dentro de este grupo, son el de ajuste persona-entorno de French, Rogers y Cobb (1974, citado por Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000) y el de demanda-control propuesto por Karasek y Theorell (1990, citado por Calnan, Wainwright & Almond, 2000). Las teorías transaccionales ponen su acento en el proceso cognitivo y las reacciones emocionales que están en la base de la interacción entre las personas y su ambiente de trabajo. El modelo más conocido dentro de este enfoque teórico es el de esfuerzo y recompensa de Siegrist (Siegrist & Marmot, 2004).

Modelo de ajuste persona-entorno

French y su equipo formularon una teoría del estrés laboral basada en el concepto de adaptación o ajuste entre trabajador y entorno laboral. Sus dos aspectos básicos son el grado en que las habilidades y actitudes de un empleado satisfacen las demandas de su trabajo y el grado en que el entorno laboral responde a las necesidades de los trabajadores. Según estos autores, el estrés puede producirse por dos motivos: a) cuando el entorno de trabajo no proporciona las recompensas requeridas por los trabajadores (valores, motivaciones y objetivos, etc.) para satisfacer sus necesidades y ambiciones personales; b) cuando los requisitos del trabajo (en términos de volumen, presiones de tiempo, responsabilidad, etc.) están más allá de la capacidad laboral y adaptativa del empleado (Lim & Cheng, 1999). De esta manera, el estrés es el resultado de la falta de ajuste entre individuo y entorno y aparece cuando existe una carencia en alguno o ambos aspectos. Sin embargo el modelo no se reduce a dos variables. French, Rogers y Cobb distinguen entre el ambiente objetivo, que existe independientemente de la percepción personal; el ambiente subjetivo, que la persona percibe o expresa; la persona objetiva y la persona subjetiva o autoconcepto.

Modelo de demanda-control

Karasek y Theorell (1990) estudiaron a trabajadores de Estados Unidos y Suecia, encontrando que los empleados que percibían escaso control sobre las decisiones de su trabajo y eran exigidos con elevados niveles de demandas, se mostraban mucho más propensos a presentar insatisfacción laboral y problemas de salud. Por lo que, desde su perspectiva, son dos los aspectos que generan estrés: por un lado, las exigencias demandantes que se imponen al trabajador, tanto psicológicas como físicas y, por el otro, el escaso control que el individuo puede ejercer sobre éstas, entendido como el grado de libertad que tiene un trabajador para tomar decisiones y desarrollar habilidades relativas a su tarea (Tsutsumi & Kawakami, 2004). Trabajos posteriores (Ahlbom et al., 1977; Karasek, 1981; Karasek et al., 1981; citados por Cox, Griffiths & Rial-González, 2000), determinaron también que las menores posibilidades de enfermedad y muerte correspondieron a grupos a los que se les imponían exigencias moderadas y poseían elevado control sobre sus condiciones laborales, confirmando así los resultados iniciales de Karasek. Posteriormente se extendió el modelo incorporando un tercer componente, el apoyo social, que, según Calnan, Wainwright y Almond (2000) brinda la protección necesaria contra el estrés resultante de un trabajo con demandas excesivas y escaso control.

La simpleza de este modelo es la razón que lo ha hecho muy popular al tiempo que le ha granjeado sus mayores críticas (Calnan, Wainwright & Almond, 2000). También se han informado resultados inconsistentes al probar los efectos combinados de demanda y control (Siegrist & Marmot, 2004) y en poblaciones como, por ejemplo, empleados fabriles, se ha observado que mayores demandas laborales provocan menos estrés (Beehr, Glaser, Canali & Wallwey, 2001). Sin embargo, su uso se mantiene vigente debido justamente a la simpleza, ya que el manejo de sólo tres variables, facilita la intervención

profesional y gerencial, permitiendo rápidas modificaciones del ambiente de trabajo.

Modelo de esfuerzo-recompensa

Para los modelos transaccionales, el estrés es un estado psicológico negativo que involucra tanto la cognición como la emoción. Esencialmente, el estrés es la representación interna de transacciones problemáticas entre el individuo y su ambiente. (Cox, Griffiths, & Rial-González, 2000). Siegrist (1996) postula que el estrés puede comprenderse como la consecuencia de la falta de reciprocidad o desajuste entre la inversión que el trabajador considera haber realizado y los beneficios que obtiene (dinero, aumento de su autoestima o desarrollo de su carrera). El autor enfatiza la importancia que tiene el trabajo para ofrecer opciones que contribuyan a aumentar la autoeficacia en las personas a través de recompensas materiales, psicológicas y sociales (Taris, Kalimo & Schaufeli, 2002). El modelo esfuerzo-recompensa distingue dos fuentes de esfuerzo: una extrínseca (demandas laborales) y una intrínseca (la motivación del individuo ante una situación de demanda laboral). Por el lado de las recompensas, son tres las dimensiones relevantes: gratificación financiera, socio-emocional y de estatus. La variedad de factores involucrados, hace que el modelo goce de amplia aceptación entre los especialistas, ya que coinciden en señalar que la combinación de aquéllos provee un indicador más sensible del estrés que, por ejemplo, el modelo demanda-control que sólo considera características objetivas.

Instrumentos de medición del estrés

Los esfuerzos por desarrollar instrumentos válidos y confiables para medir el nivel de afectación psicológica que padece una persona a causa de los eventos estresantes cotidianos, han sido diversos y sostenidos a través del tiempo. En el Cuadro 2 (Paris, 2007) se presenta una síntesis de los instrumentos que, junto con el utilizado en este trabajo, han sido los más difundidos y empleados para explorar el estrés.

CUADRO 2: Instrumentos de medición del estrés (Paris, 2007)

INSTRUMENTO	NOMBRE Y AUTOR	DESCRIPCIÓN
Medición de acontecimientos vitales (Sandín, 1995)	<i>SRE</i> (Schedule of Recent Experience; Holmes, 1956, citado por Paris, 2007)	Ambos instrumentos son listados de sucesos vitales significativos, ordenados según su valor como unidad de cambio vital.
	<i>SRRS</i> (Social Readjustment Rating Scale; Holmes & Rahe, 1967, citado por Paris, 2007)	
	<i>CSV</i> (Cuestionario de Sucesos Vitales; (Sandín & Chorot, 1987, citado por Paris 2007)	65 sucesos vitales referidos a 11 áreas de la vida (salud, trabajo, amor, familia, finanzas, etc). Mide ocurrencia, grado de estrés percibido y valoración de los sucesos.
Medición de molestias y contrariedades de la vida diaria (Metcalfé et al, 2003; Sandín, 1995)	<i>EEI</i> (Escala de eventos irritantes; Lazarus & De Longis, 1983)	Mide el estrés provocado por eventos familiares y cotidianos.
	<i>RSI</i> (Reeder Stress Inventory; Reeder, Chapman & Coulson, 1968, citado por Paris, 2007)	4 ítems, con 4 opciones de respuesta, cuyo puntaje indica el estrés diario autopercebido.
Estresores psicosociales (Kertész, 1989 citado por Paris, 2007)	<i>ESP</i> (Escala de estresores psicosociales, Kertész, 1989, citado por Paris, 2007)	173 estresores, clasificados en 8 categorías: laborales, personales, ambientales, económicos, de la pareja, familiares, del estudio, sociales. Se complementa con un listado de 70 síntomas de estrés
Medición de diversos estresores particulares (Fernández Seara & Mielgo Robles, 1992)	<i>EAE</i> (Escala de apreciación del estrés, Fernández Seara & Mielgo Robles, 1992)	<p>Contiene varias escalas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. EAE-G: general de estrés b. EAE-A: de acontecimientos estresantes en ancianos c. EAE-S: de estrés sociolaboral d. EAE-C: de estrés en la conducción <p>Todas analizan la incidencia de los distintos acontecimientos en la vida de las personas</p>

Entre los instrumentos existentes, en el presente trabajo se ha optado por el OSI (Occupational Stress Indicator, Indicador de Estrés Ocupacional) de Evers, Frese & Cooper (2000), versión revisada de la escala de Cooper, Sloan y Williams (1988), uno de los más populares en cuanto a diagnóstico de estrés. Este instrumento se basa en la concepción de que los sujetos no son afectados de la misma forma por los estresores, por lo que el estrés es consecuencia de la adaptación entre los individuos y su ambiente (Evers, Frese & Cooper, 2000). Como se aprecia, el modelo sobre el que se ha desarrollado el OSI coincide con la teoría de Lazarus y Folkman (1984), para quienes el estrés aparece cuando una persona evalúa una situación como amenazante, siendo un proceso dinámico en el que participan variables individuales y del entorno.

Entre las variables individuales, el modelo incluye el patrón de comportamiento tipo A, las estrategias de afrontamiento y el locus de control, que pueden potenciar o reducir los efectos de las fuentes de presión (López Araujo, Segovia & Peiró, 2007), siendo el afrontamiento o *coping* la variable identificada como mediadora en mayor cantidad de estudios (Martínez-Correa, Reyes del Paso, García-León & González-Jareño, 2006). Las variables del entorno están representadas por las relaciones interpersonales, el conflicto entre el trabajo y la familia, el desarrollo de la carrera, el clima organizacional, el rol organizacional y factores intrínsecos al trabajo. Todos ellos pueden afectar a la salud física o psicológica y la satisfacción del trabajador (López Araujo, Segovia & Peiró, 2007). En términos generales, los estudios en los que se ha empleado el modelo OSI han demostrado que los estresores laborales y la incapacidad para manejar adecuadamente el estrés están negativamente relacionados con la satisfacción laboral (Siu, 2002).

Los elementos más destacados del modelo son los siguientes: a) estrategias de afrontamiento (o coping): apoyo social, negación, actitud positiva activa y comportamiento compensatorio; b) personalidad Tipo A, que incluye

características tales como orientación al logro, irritabilidad y competitividad, y c) satisfacción laboral, con sus dos facetas relacionadas a la satisfacción laboral general y con respecto al salario.

Con respecto a las **estrategias de afrontamiento**, Lazarus y Folkman (1984) las definen como un conjunto de recursos y esfuerzos comportamentales y cognitivos que tienen por fin variar la respuesta emocional, resolver un problema o transformar la evaluación subjetiva. Si la estrategia del individuo se orienta hacia la respuesta emocional, intentará reducir o eliminar las consecuencias anímicas generadas por la situación. Si se orienta a resolver el problema, tratará de modificar las condiciones externas amenazantes y causantes de estrés. Finalmente, si acciona sobre su propia evaluación subjetiva, buscará una reconsideración de la situación para que deje de ser conceptualizada como estresante o problemática. Para elegir el tipo de estrategia de afrontamiento más adecuado, el individuo dependerá de su entorno, las emociones personales y la activación fisiológica (Muller & Spitz, 2003; Vinaccia, Tobón, Sandín & Martínez, 2001). A la vez, estos esfuerzos cognitivos y comportamentales pueden manifestarse de manera activa, pasiva o evasiva. Activa, cuando el individuo moviliza esfuerzos para buscar diferentes soluciones frente a la situación. Pasiva, cuando opta por no accionar en forma directa sobre el hecho. Evasiva, si manifiestamente busca soslayar o huir de la situación o de sus consecuencias (Fernández-Abascal & Palmero, 1999). Ante estas posibilidades, la habilidad para manejarse con cualquier estresor depende, en cada caso, de los recursos de afrontamiento disponibles en el individuo.

El concepto de comportamientos conocido como **Tipo A**, surge por primera vez en los estudios de Friedman y Rosenman (1959, citado por Cámara, 2007). Los autores lo asociaron al riesgo de desarrollar trastornos cardiovasculares y, en ese contexto, la personalidad Tipo A era adjudicada a personas con características como las de ser ambiciosas, impacientes y

agresivas. Friedman y Rosenman encontraron en tales características sociales la fundamentación teórica para sustentar la implicación de factores psicológicos en afectaciones coronarias, generadoras de numerosas situaciones que exponen a los individuos a tensión extrema. Dichos factores pueden ser los responsables de las diferencias subjetivas al enfrentar situaciones estresantes, reaccionar fisiológicamente y sufrir un trastorno cardíaco.

Las investigaciones en torno a la personalidad Tipo A han evolucionado en torno al componente emocional. Rosenman y Palmero (1998) establecieron a la ira, la hostilidad y la agresión como elementos esenciales para comprender la relación entre salud coronaria y factores psicológicos. Mientras que para Romero y León (1989) las características que pueden asociarse con los individuos Tipo A serían las del trabajo incansable, ambición, competencia, impaciencia, agresión y alta responsabilidad. Las consecuencias para las personas que encuadran dentro de los patrones de comportamiento Tipo A, no necesariamente son percibidas como negativas para su salud mental. Aunque la hostilidad e impaciencia no son apropiadas para su bienestar, los aspectos motivacionales pueden repercutir beneficiosamente en su vida laboral (García Martínez & Berrios Martos, 1999). Por lo que existen vinculaciones positivas para el individuo, como la de la orientación al logro y el desempeño, y negativas como la de la impaciencia-irritabilidad y la ansiedad-depresión (Barling & Boswell, 1995). En la misma línea Kivimäki, Kalimo y Julkunen (1996), concluyeron que la posibilidad de un desarrollo de carrera disminuye los síntomas psicológicos y fisiológicos de estrés. Por el contrario, estos últimos aumentan si están presentes los sentimientos de impaciencia e irritabilidad, independientemente de los estresores percibidos.

En lo que hace a la **satisfacción laboral**, la primera definición publicada del término fue la de Hoppock en 1935 (citado por Latham, 2007). El autor consideró a la satisfacción laboral como una combinación de circunstancias

fisiológicas, psicológicas y ambientales, que hacen que el individuo se considere satisfecho con su trabajo. Un segundo gran hito en la historia de este concepto, fue el aportado Elton Mayo (1945, citado por Chase, Jacobs, & Aquilano, 2004) quien consideró a la satisfacción como resultante principal de la interacción entre el entorno social y el individuo, por sobre otros factores influyentes como el interés por la actividad, la seguridad laboral y el afecto por la empresa. Un tiempo después, Maslow (1954, citado por Hernández-Rodríguez, 2007), uno de los autores más influyentes en el estudio de la satisfacción, sostuvo que el hombre se encontrará más satisfecho mientras más se acerque a la fase de autorrealización. El trabajo, por los desafíos que impone al individuo y por su motivación al logro, es la actividad que más posibilidades brinda para alcanzar esa fase, la más elevada de su jerarquía de necesidades humanas, compuesta por necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización.

A pesar del tiempo transcurrido no existe hasta la fecha un consenso unánime respecto a la definición de satisfacción (Peiró, González-Romá, Bravo & Zurriaga, 1995; Millán Vazquez de la Torre, López Guzmán-Guzmán, & Sánchez Cañizares, 2007), aunque es posible identificar dos grandes grupos de estudios. Por un lado, se ubican los autores que definen a la satisfacción como producto de una conducta positiva hacia factores extrínsecos como las recompensas, condiciones y relaciones laborales. Por ejemplo, para Peiró (2001) el salario, las compensaciones adicionales, la supervisión, la organización y las condiciones de trabajo son los cinco componentes generadores de satisfacción. Por otro lado, se encuentran quienes consideran que la satisfacción depende de factores intrínsecos, ligados a la tarea, como Barry (1985), quien señaló que la satisfacción podía ser resultado de factores motivacionales ligados a las tareas, aclarando por qué podían resultar ineficaces acciones como el aumento de salario para mejorar el bienestar del individuo en el trabajo.

Estrés y comportamientos de ciudadanía

Los estudios reunidos hasta la fecha parecen indicar cierta relación entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y el estrés experimentado en el lugar de trabajo. Sin embargo, no está completamente claro cuál de los dos conceptos es predecesor del otro e, incluso, todavía se desconoce el carácter positivo o negativo de esta vinculación, más allá de que apriorísticamente se podría sospechar que a mayor estrés vivenciado, se ejecutarán menos CCO. Al menos esto se infiere de autores como Cropanzano, Rupp y Byrne (2003), quienes expresan que los elevados niveles de estrés están negativamente asociados con los CCO, sobre todo cuando el estrés está originado en elevadas demandas laborales, ya que los trabajadores no dispondrían de tiempo libre como para involucrarse en comportamientos extra papel durante su jornada laboral. Además, en su investigación sobre el agotamiento emocional, un tipo de estrés que se origina precisamente en la sobrecarga laboral, Cropanzano y sus colaboradores afirman que los empleados caracterizan esta demanda como injustificada y, tras esta evaluación, puede generarse un resentimiento hacia la organización. Este sentimiento impediría el desarrollo de relaciones de intercambio social de calidad. Las teorías del intercambio social advierten que ante esta situación se incrementaría el índice de rotación laboral, sería más baja la producción laboral y, finalmente, disminuiría la aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional.

Similar es la postura de Organ (1997), quien al momento de analizar la vinculación con el estrés, destaca el carácter voluntario de los CCO. Cuando las causas del estrés o la cantidad de trabajo exigido absorbe la totalidad de los recursos productivos del empleado, éste reducirá los CCO antes que sus tareas formalmente compensadas, debido a que las consecuencias de una baja producción de CCO lo afectarán en mucho menor medida que un mal desempeño de su actividad exigida, normalmente medida, evaluada y juzgada por la dirección. Para Yucel (2008), quien estudió a maestros de escuelas

primarias en Turquía, también el elevado nivel de agotamiento laboral (burnout) detectado entre los docentes sería el motivo que explicaría su posterior disminución de comportamientos de ciudadanía organizacional, atribuyendo así un carácter negativo a la vinculación entre estrés y CCO.

Otros autores (Van Emmerik, Jawahar & Stone, 2005) no encontraron asociaciones significativas entre factores como el agotamiento emocional y los CCO, indicando que no siempre es cierta la idea de que los empleados exhaustos están demasiado cansados para invertir tiempo y esfuerzo en actividades extras a las que les son demandadas. Sin embargo, sí encontraron relaciones entre la baja realización personal, una de las dimensiones del burnout, y los CCO. Por lo que, para estos investigadores, las empresas que quieran incrementar los CCO, tienen que prestar más atención a la realización de los empleados, que a la sobrecarga de trabajo a la que los exponen.

Sin embargo, a tal punto es compleja la vinculación de ambos cuerpos conceptuales, que existen estudios que encuentran una asociación positiva entre estrés y CCO. Bolino y Turnley (2005), sugieren que algunos tipos específicos de CCO, como los de iniciativa individual, están relacionados con mayores niveles de sobrecarga en el trabajo, con estrés laboral y con conflicto trabajo-familia. Si un comportamiento de ciudadanía aumenta cuando aumenta el estrés, entonces las empresas se enfrentan con una decisión ética respecto a las políticas de recursos humanos. No sólo porque resultaría moralmente inapropiado generar estrés en su personal para tener su beneficio en proactividad, sino porque esta acción implicaría un riesgo directo para la salud del empleado (Williams, 1999). El límite es difuso ya que las demandas en el trabajo no son por definición negativas o perjudiciales, pero se convierten en estresores cuando para poder realizarlas requieren del empleado un esfuerzo muy elevado (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004).

En sucesivos trabajos Halbesleben y Bowler (2005, 2007) también encontraron vinculaciones positivas entre empleados emocionalmente agotados y la práctica de CCO orientados a las personas, como una forma de buscar apoyo social. Retomando aquí la distinción de Williams y Anderson (1991) entre CCO dirigidos hacia la organización y CCO orientados hacia los individuos, según Chang, Johnson y Yang (2007) los CCO-Organizacionales se verán negativamente afectados por el estrés en mayor medida, ya que los empleados ejecutan con frecuencia CCO-Interpersonales como un medio para conseguir capital social (Halbesleben & Bowler, 2007, Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002). Es decir, que los CCO-Interpersonales fortalecen y expanden sus relaciones con otros empleados. En casos en los que las demandas de la situación superan la habilidad de afrontamiento, los empleados pueden ir en busca de ese capital y solicitar la asistencia o colaboración de otros. Por lo tanto, los CCO-Interpersonales representan para los empleados una manera para reforzar sus sistemas de apoyo y su repertorio de recursos de coping (Halbesleben & Bowler, 2005, 2007).

Del recorrido por la bibliografía se desprende que todavía no están claras las vinculaciones entre ambos conceptos y, mucho menos, las posibles relaciones entre el estrés laboral y el más novedoso de los CCO, o sea, el de voz. Por lo que en un intento por contribuir al mayor esclarecimiento de esta problemática, uno de los objetivos del presente estudio se orienta a analizar las relaciones entre el estrés laboral vivenciado por el empleado y la ejecución de uno de los más tradicionales CCO, el de ayuda, así como las relaciones entre el estrés laboral y la ejecución del más reciente de los CCO, o sea, el de voz.

Capítulo VI | Diseño de la investigación

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos se diseñó y ejecutó una investigación descriptiva, de corte exploratorio. En este apartado se describe la muestra estudiada, los instrumentos utilizados y el procedimiento implementado para concretar la recolección de datos.

La muestra en estudio. Su descripción

Se trabajó con una muestra por disponibilidad, intencional (no probabilística), de empleados de una organización argentina, dedicada a la producción y distribución de productos de consumo masivo. La composición definitiva de la muestra, en función del género, edad, cargo en la empresa y zona de trabajo se presenta en las tablas que figuran a continuación:

TABLA 1. Distribución de los sujetos en estudio en función del género al que pertenecen.

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	488	92
Femenino	43	8
Total	531	100

Los datos de la Tabla 1 muestran que los empleados varones son mayoría. Esto se explica porque en el negocio de la distribución de productos alimenticios predominan los *preventistas*, puestos comerciales tradicionalmente ocupados por dicho género.

TABLA 2. Distribución de los sujetos en estudio en función de la edad.

EDAD	FRECUENCIA		TOTAL	%
	Masculino	Femenino		
De 18 a 30 años	190	9	199	37
De 31 a 40 años	245	24	269	51
De 41 a 50 años	34	9	43	8
Más de 50 años	19	1	20	4
Total	488	43	531	100

El mayor porcentaje de empleados entre 18 y 40 años, posiblemente obedezca a que los puestos comerciales que ofrecen estas organizaciones no requieren mayores requisitos y, por tanto, son accesibles a personas que recién comienzan a insertarse en el mundo laboral.

TABLA 3. Distribución de los sujetos en estudio en función de la zona a la que pertenecen.

ZONA	FRECUENCIA		TOTAL	%
	Masculino	Femenino		
Ciudad de Santa Fe	127	13	140	26
Centro/Cuyo	151	12	163	31
Litoral	115	15	130	24,5
Norte	95	3	98	18,5
Total	488	43	531	100

En cuanto al lugar de residencia, se clasificó a los encuestados de todo el país en cuatro zonas geográficas. La ciudad de Santa Fe, origen de la organización, concentra la mayor cantidad de empleados. Las regiones restantes incluyen en todos los casos más de una ciudad. *Centro/Cuyo* se denominó al grupo integrado por Mendoza, Río Cuarto, Villa Mercedes (San Luis), San

Luis, Córdoba, San Juan, Santiago del Estero y San Martín (Mendoza). *Litoral* incluyó Paraná, Pergamino, Rafaela, Reconquista, Rosario y San Nicolás. Finalmente, *Norte* incluyó a Chaco, Corrientes, Formosa, Posadas, Sáenz Peña (Chaco) y Salta.

TABLA 4. Distribución de los sujetos en estudio en función del cargo que ocupan.

CARGO	FRECUENCIA		TOTAL	%
	Masculino	Femenino		
Ger/Superv/Jefes	27	2	29	5,5
Preventistas	236	16	252	47,5
Administrativos	29	16	45	8
Grupos de apoyo	196	9	205	39
Total	488	43	531	100

En función de los cargos ocupados por los empleados, se los clasificó en cuatro grandes rubros, a saber:

supervisores/gerentes/jefes, que abarcan los mandos medios y gerencias de la organización. Como normalmente ocurre con estos casos, no representan un amplio volumen dentro del negocio;

preventistas son los encargados de visitar a cada uno de los puntos de venta de la base de datos de la empresa. Realizan alrededor de cincuenta contactos comerciales diarios y se ocupan de la toma del pedido y su envío para facturación. Esta operatoria distingue a las distribuidoras de otros tipos de negocios, como mayoristas o supermercados, y los obliga a contar con un gran equipo de venta para asistir a cada uno de sus clientes en forma presencial, motivo por el cual los preventistas siempre son el grupo mayoritario;

administrativos son las personas que efectúan las tradicionales tareas de oficina de cualquier organización. En el caso de distribuidoras, estas tareas se concentran, básicamente, en facturación y pago de sueldos.

Se incluye bajo el término *grupos de apoyo* al conjunto de los trabajadores no abarcados por los ítems precedentes, entre ellos, operarios, equipos logísticos, fleteros, encargados de depósito e informáticos.

Instrumentos de recolección de datos

En línea tanto con los objetivos propuestos como con el marco teórico descrito, se utilizó una batería de recolección de datos caracterizada por sus adecuadas propiedades psicométricas (confiabilidad, validez y poder discriminativo). Dicha batería fue presentada a la totalidad de la muestra bajo la forma de un cuadernillo con las correspondientes instrucciones para responder. Estuvo compuesta por tres escalas de medición, con un formato Likert de cinco puntos de respuesta, donde (1) corresponde a “nunca” y (5) a “siempre”. A continuación se describe cada instrumento, precisando las dimensiones que exploran e incluyendo algunos ítems de ejemplo de cada una.

Escala de comportamientos de ciudadanía organizacional

Los **CCO de ayuda** fueron explorados mediante la escala desarrollada por Van Dyne & Le Pine (1998), integrada por los siguientes 7 ítems: “*Me ofrezco como voluntario para realizar trabajos que no me exigen que haga*”, “*Oriento a los nuevos empleados que se incorporan a la empresa*”, “*Desempeño funciones que no me son exigidas pero que ayudan a la empresa*”, “*Colaboro con el trabajo de mis compañeros para el éxito de la empresa*”, “*Me involucro con la empresa*”, “*Ayudo a los demás a aprender sobre la empresa*”, “*Ayudo a mis colegas en sus responsabilidades para con la empresa*”. Los **CCO de voz** fueron evaluados mediante la escala desarrollada por Van Dyne, Graham & Dienesch (1994), integrada por los siguientes 6 ítems: “*Hago recomendaciones sobre los asuntos que afectan a la empresa*”, “*Aliento a mis colegas para que se involucren con los asuntos que conciernen a la empresa*”, “*Doy mis opiniones sobre el trabajo aunque sean diferentes y no estén de acuerdo con los demás*”, “*Me mantengo informado sobre los asuntos en los que mi opinión puede ser útil a la*

empresa”, *“Me involucro en asuntos que afectan la calidad de vida en mi trabajo”*, *“Doy a conocer mis ideas sobre cambios o nuevos proyectos encarados por mi empresa”*. Ambas escalas poseen índices de consistencia interna (α , alpha de Cronbach) superiores a 0.90, lo que las transforma en instrumentos particularmente confiables.

Escala de estrés ocupacional

El tipo y nivel de estrés laboral se exploraron mediante la escala de Evers, Frese & Cooper (2000), versión revisada de la escala de Cooper (1998). Para evitar una excesiva longitud del cuestionario, se seleccionaron los 36 ítems que en trabajos previos (Omar, 2006) habían sido identificados como los de mayor poder explicativo. El instrumento explora ocho componentes: satisfacción (8 ítems; ej.: *“Mi trabajo me da recompensas materiales satisfactorias”*); orientación al logro (4 ítems; ej.: *“Trabajo más rápido que los demás”*); irritación (4 ítems; ej.: *“La gente dice que me enojo fácilmente”*); competitividad (4 ítems; ej.: *“Comparo mis logros en el trabajo con el de mis compañeros”*); apoyo social (4 ítems; ej.: *“Cuando discuto con un jefe les consulto a mis compañeros sobre lo que piensan”*); negación (4 ítems; ej.: *“Cuando tengo dificultades, finjo que todo está bien”*); actitud positiva activa (4 ítems; ej.: *“Trato de aprender de las malas experiencias”*) y comportamiento de compensación (4 ítems; ej.: *“Cuando tengo problemas tomo más alcohol”*). El instrumento completo posee una confiabilidad muy aceptable ($\alpha= 0.72$), en tanto que las escalas que lo integran presentan índices de consistencia interna que varían entre 0.65 y 0.94.

Escala de Justicia Organizacional

Se exploró mediante la adaptación argentina (Omar et al., 2003) de la Escala de Justicia de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng (2001). Se trata de una escala integrada por 20 ítems distribuidos entre los cuatro componentes de la

justicia organizacional, a saber: justicia procedimental (7 ítems; ej.: “*En mi trabajo puedo expresar mis puntos de vistas durante la aplicación de las normas y procedimientos*”); justicia distributiva (5 ítems; ej.: “*Los resultados que obtengo reflejan el esfuerzo que pongo en mi trabajo*”); justicia interpersonal (4 ítems; ej.: “*Mis superiores me tratan con respeto*”) y justicia informacional, (4 ítems; ej.: “*Me parecen razonables las explicaciones dadas por mi supervisor sobre las normas y procedimientos*”). El índice de consistencia interna de la escala completa es de $\alpha = 0.83$; y los de las subescalas que la integran varían entre 0.79 y 0.88. El protocolo de recolección se completó con una hoja de datos personales, destinada a recabar información sobre el género y la edad de cada empleado, así como el cargo que ocupaba en la empresa y la zona geográfica en la que desempeñaba su trabajo.

Procedimiento para la recolección de los datos

El autor contactó con directivos y gerentes de recursos humanos, para obtener su aval y proceder a la recolección de datos en el lugar y horario de trabajo de los empleados de la firma. La organización, una de las más representativas del sector de consumo masivo y la primera productora nacional de bebidas gaseosas, estuvo representada por empleados de cada una de los centros zonales que la firma posee en las ciudades de Chaco, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Neuquén, Paraná, Pergamino, Posadas, Rafaela, Reconquista, Río Cuarto, Rosario, Sáenz Peña, Salta, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Villa Mercedes y Santa Fe, dónde además cuenta con un centro de producción y las oficinas administrativas y directivas.

En los centros de distribución más alejados de la provincia de Santa Fe, se contó con la colaboración de los respectivos gerentes zonales para concretar la recolección de los datos. En todos los casos, los participantes fueron informados de los objetivos de la investigación y se les garantizó el anonimato y confidencialidad frente a la información que brindaron. Asimismo, recibieron

instrucciones sobre la mecánica de respuesta de los cuestionarios y fueron estimulados a ofrecer respuestas sinceras. Las eventuales dudas surgidas fueron aclaradas individualmente durante la recolección de datos y en forma personalizada.

Para facilitar la lectura y comprensión de los análisis ejecutados, en el Cuadro 3 se indica la codificación utilizada en la operacionalización de cada una de las variables en estudio.

CUADRO 3. Codificación empleada para la caracterización de las variables en estudio.

VARIABLES	CODIGOS
<i>Variables sociodemográficas</i>	
Sexo	1=Masculino; 2=Femenino
Grupo etario	1=18 a 30 años; 2=31 a 40 años; 3=41 a 50 años; 4=+ de 50 años
Zona	1=Ciudad de Santa Fe; 2=Centro/Cuyo; 3=Litoral; 4=Norte
Cargo	1=Gerente/Supervisor; 2=Preventista; 3=Administrativo; 4=Empleado
<i>Variables psicosociales</i>	
Justicia Organ.	1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre
Estrés	1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre
CCO	1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre

A continuación se presentan los resultados obtenidos tomando como base los objetivos específicos del trabajo, expuestos en el apartado correspondiente.

OBJETIVO 1:

Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y su percepción de justicia organizacional.

Para el logro de este primer objetivo se procedió al cálculo de los correspondientes coeficientes de correlaciones entre las características sociodemográficas de los empleados (edad, sexo, zona y cargo en la empresa) y las cuatro dimensiones de la justicia organizacional (Tabla 5).

TABLA 5. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de justicia organizacional.

VARIABLES	SOCIODEMOGRÁFICAS				JUSTICIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. EDAD		0.10*	0.10*	0.23**	n.s.	0.11*	0.10*	n.s.
2. SEXO		-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
3. ZONA			-	-0.29**	0.12**	0.23**	0.14**	0.21**
4. CARGO				-	n.s.	-0.14**	n.s.	-0.20**
5. J. DISTRIBUTIVA					-	0.56**	0.29**	0.43**
6. J. PROCEDIMENTAL						-	0.47**	0.70**
7. J. INTERPERSONAL							-	0.56**
8. J. INFORMACIONAL								-

* p<0.05; ** p<0.01

Si se focaliza la atención en la zona sombreada de la tabla, se puede observar que tanto la edad del empleado, la zona geográfica en la que ejerce su

trabajo, como el cargo que ocupa, son las variables sociodemográficas que se vinculan significativamente con las diferentes facetas de la justicia organizacional. En cuanto a la edad, se observan correlaciones significativas con las percepciones de Justicia Procedimental e Interpersonal. Como en ambos casos se trata de correlaciones positivas, esto está indicando que los grupos de mayor edad perciben mayor justicia vinculada con los procesos que aplica la empresa ($r = 0.11$; $p < 0.05$) y con el tratamiento que reciben de jefes y supervisores ($r = 0.10$; $p < 0.05$).

En cuanto a la zona, se advierten correlaciones positivas con todas las dimensiones de la justicia organizacional independientemente de la zona en la que el empleado desarrolla su trabajo. Por el tamaño de los coeficientes de correlación, es evidente que los empleados perciben mayor justicia procedimental ($r = 0.23$; $p < 0.01$) e informativa ($r = 0.21$; $p < 0.01$), que interpersonal ($r = 0.14$; $p < 0.01$) o distributiva ($r = 0.12$; $p < 0.01$). En lo que hace al cargo, se pueden apreciar algunas correlaciones significativas, aunque negativas, con ciertas facetas de la justicia organizacional. En función de la codificación empleada (Cuadro 3), tales relaciones están indicando que los empleados de menor jerarquía (administrativos o empleados rasos) son los que tienen las menores percepciones de justicia procedimental ($r = -0.14$; $p < 0.01$) y de justicia informativa ($r = -0.20$; $p < 0.01$).

Finalmente, de la Tabla 5 se desprende que el sexo de los empleados no es una variable que se asocie con las percepciones de justicia en el seno de la organización estudiada. Por lo que a la luz de los resultados obtenidos se puede concluir que la edad de los empleados, el cargo que ocupa en la organización y la zona geográfica donde desarrolla su actividad son las variables sociodemográficas que más se correlacionan con las percepciones de justicia organizacional, con lo que se da respuesta al primer objetivo planteado.

OBJETIVO 2:

Explorar las diferencias en las percepciones de justicia en función del sexo de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y la zona del país en la que trabajan.

Para analizar si los datos reunidos permitían una toma de posición frente a este segundo objetivo, en primer lugar, se calcularon los índices descriptivos (medias y desviaciones típicas) correspondientes a cada una de las dimensiones de justicia en función de cada una de las variables sociodemográficas consideradas (sexo, edad, zona y el cargo de los empleados). Seguidamente, se calcularon las correspondientes pruebas de diferencias de medias (“t” de Student en el caso del sexo, ya que se codificó como una variable *dummy*, con sólo dos modalidades de respuesta, y análisis de la varianza (F) en el caso de edad, zona y cargo, ya que fueron operacionalizadas como variables con más de dos categorías de respuestas cada una). Finalmente, si alguno de los análisis de la varianza resultaba estadísticamente significativo, se efectuaban las correspondientes comparaciones a posteriori (post-hoc) entre las modalidades de la variable tomadas de a dos, mediante el test de Tuckey.

TABLA 6. Pruebas de diferencia de medias (“t” de Student) en las percepciones de justicia organizacional en función del sexo de los empleados

JUSTICIA ORGANIZACIONAL	VARONES (N=488)		MUJERES (N= 43)		“t”	p
	X	s	X	s		
DISTRIBUTIVA	4.13	0.74	3.99	0.71	1.14	n.s.
PROCEDIMENTAL	3.81	0.68	3.77	0.59	0.32	n.s.
INTERPERSONAL	3.71	0.52	3.72	0.56	0.11	n.s.
INFORMACIONAL	4.16	0.74	4.15	0.73	0.06	n.s.

Como se desprende de la tabla precedente, no se registraron diferencias significativas en las percepciones de justicia organizacional entre varones y mujeres. A continuación, se procedió al cálculo de los análisis de la varianza a efectos de determinar la existencia de diferencias en las percepciones de justicia en el seno de la organización debidas a la edad de los empleados (Tabla 7) y sus correspondientes comparaciones a posteriori frente a las dimensiones donde se registraron diferencias significativas (Tabla 8). De manera similar se analizaron los datos correspondientes al cargo (Tablas 9 y 10) y a la zona geográfica donde se desempeñaba el empleado (Tablas 11 y 12).

TABLA 7. Análisis de la varianza. Diferencias en percepciones de justicia organizacional en función de la edad de los empleados.

JUSTICIA	GRUPO ETARIO	X	s	F	p
DISTRIBUTIVA	1. (18-30 años , N= 199)	4.11	0.78	0.228	n.s.
	2. (31-40 años, N= 269)	4.12	0.71		
	3. (41-50 años, N= 43)	4.04	0.81		
	4. (+ 50 años, N= 20)	4.18	0.69		
PROCEDIMENTAL	1. (18-30 años , N= 199)	3.76	0.67	3.317	0.02
	2. (31-40 años, N= 269)	3.78	0.65		
	3. (41-50 años, N= 43)	3.86	0.69		
	4. (+ 50 años, N= 20)	4.24	0.67		
INTERPERSONAL	1. (18-30 años , N= 199)	3.65	0.59	2.935	0.03
	2. (31-40 años, N= 269)	3.71	0.47		
	3. (41-50 años, N= 43)	3.90	0.48		
	4. (+ 50 años, N= 20)	3.75	0.46		
INFORMACIONAL	1. (18-30 años , N= 199)	4.20	0.75	1,554	n.s.
	2. (31-40 años, N= 269)	4.10	0.72		
	3. (41-50 años, N= 43)	4.19	0.78		
	4. (+ 50 años, N= 20)	4.41	0.78		

De la Tabla 7 se desprende que la edad de los empleados no afecta sus percepciones de justicia distributiva e informacional, pero sí influye en sus percepciones de justicia procedimental ($F= 3.317$; $p = 0.02$) e interpersonal ($F= 2.935$; $p = 0.03$). Por lo tanto, a continuación (Tabla 8) se efectuaron las comparaciones a través del test de Tukey a efectos de identificar las diferencias en las percepciones de justicia procedimental e interpersonal entre los diferentes grupos etarios.

TABLA 8. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) en las percepciones de justicia procedimental e interpersonal en función de la edad de los empleados.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL	GRUPOS ETARIOS COMPARADOS	T (Tukey)	p
PROCEDIMENTAL	1 (18-30) y 2 (31-40)	-0.03	n.s.
	1 (18-30) y 3 (41-50)	-0.10	n.s.
	1 (18-30) y 4 (+ de 50)	-0.48	0.01
	2 (31-40) y 1 (18-30)	0.03	n.s.
	2 (31-40) y 3 (41-50)	-0.07	n.s.
	2 (31-40) y 4 (+ de 50)	-0.45	0.01
INTERPERSONAL	1 (18-30) y 2 (31-40)	-0.06	n.s.
	1 (18-30) y 3 (41-50)	-0.25	0.02
	1 (18-30) y 4 (+ de 50)	-0.10	n.s.
	2 (31-40) y 1 (18-30)	0.66	n.s.
	2 (31-40) y 3 (41-50)	-0.18	n.s.
	2 (31-40) y 4 (+ de 50)	-0.03	n.s.

Como se desprende de la tabla precedente, las diferencias significativas en cuanto a percepción de justicia procedimental se registran entre el grupo de los empleados de 18-30 años y el grupo de los mayores de 50 años ($T= -0.48$; $p < 0.01$) y entre el grupo de 31-40 años y los mayores de 50 años ($T= -0.45$; $p < 0.01$). A su vez, las diferencias en cuanto a percepción de justicia interpersonal sólo se observan entre el grupo de empleados de 18-30 años y el grupo de 41-50

años ($T = -0.25$; $p < 0.02$). En todos los casos, los empleados de mayor edad exhiben mayores percepciones de justicia que los menores, lo que estaría indicando que las percepciones de justicia procedimental e interpersonal aumentan con la edad.

TABLA 9. Análisis de la varianza. Diferencias en percepciones de justicia organizacional en función del cargo del empleado.

JUSTICIA	CARGO	X	s	F	p
DISTRIBUTIVA	1. (Jefes , N= 29)	4.07	0.61	1.720	n.s.
	2. (Preventistas, N= 252)	4.17	0.67		
	3. (Administrativos, N= 45)	3.90	0.89		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	4.11	0.81		
PROCEDIMENTAL	1. (Jefes , N= 29)	3.94	0.52	5.297	0.001
	2. (Preventistas, N= 252)	3.90	0.57		
	3. (Administrativos, N= 45)	3.57	0.85		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.71	0.73		
INTERPERSONAL	1. (Jefes , N= 29)	3.85	0.45	1.773	n.s.
	2. (Preventistas, N= 252)	3.72	0.48		
	3. (Administrativos, N= 45)	3.78	0.54		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.65	0.56		
INFORMACIONAL	1. (Jefes , N= 29)	4.36	0.48	7.327	0.000
	2. (Preventistas, N= 252)	4.29	0.60		
	3. (Administrativos, N= 45)	4.06	0.95		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.99	0.83		

Los datos de la Tabla 9 indican que los empleados tienen diferentes percepciones de justicia procedimental ($F = 5.297$; $p < 0.001$) e interpersonal ($F = 7.327$; $p < 0.000$), según sea el cargo que ocupan. En consecuencia, y para individualizar las diferencias en percepciones de justicia en función del cargo,

se efectuaron las correspondientes comparaciones a posteriori, mediante el test de Tuckey (Tabla 10).

TABLA 10. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las percepciones de justicia procedimental e informacional en función del cargo del empleado.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL	CARGOS COMPARADOS	T (Tukey)	p
PROCEDIMENTAL	1 (Jefes) y 2 (Preventistas)	0.04	n.s.
	1 (Jefes) y 3 (Administrativos)	0.37	n.s.
	1 (Jefes) y 4 (Apoyo)	0.23	n.s.
	2 (Preventistas) y 1 (Jefes)	-0.04	n.s.
	2 (Preventistas) y 3 (Administrativos)	0.32	0.01
	2 (Preventista) y 4 (Apoyo)	0.18	0.01
INFORMACIONAL	1 (Jefes) y 2 (Preventistas)	0.07	n.s.
	1 (Jefes) y 3 (Administrativos)	0.31	n.s.
	1 (Jefes) y 4 (Apoyo)	0.37	0.05
	2 (Preventistas) y 1 (Jefes)	-0.07	n.s.
	2 (Preventistas) y 3 (Administrativos)	0.23	n.s.
	2 (Preventistas) y 4 (Apoyo)	0.30	0.00

El análisis comparativo en función del cargo muestra que los preventistas ($X=3.90$) perciben mayor justicia procedimental que los administrativos ($X=3.57$) y que el personal de apoyo ($X=3.71$). De la Tabla 10 también se desprende que tanto los jefes ($X=4.36$) como los preventistas ($X=4.29$) perciben mayor justicia informacional que los grupos de apoyo ($X=3.99$). Lo que resulta esperable dada la mayor cercanía de jefes y preventistas de los centros de información de la empresa.

TABLA 11. Análisis de la varianza. Diferencias en las percepciones de justicia organizacional en función de la zona de trabajo del empleado.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL	ZONA	X	s	F	p
DISTRIBUTIVA	1. (Santa Fe , N= 140)	3.97	0.84	3.566	0.01
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	4.16	0.72		
	3. (Litoral, N= 130)	4.11	0.74		
	4. (Norte, N= 98)	4.27	0.60		
PROCEDIMENTAL	1. (Santa Fe , N= 140)	3.55	0.73	11.013	0.000
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	3.81	0.64		
	3. (Litoral, N= 130)	3.93	0.58		
	4. (Norte, N= 98)	3.96	0.65		
INTERPERSONAL	1. (Santa Fe , N= 140)	3.55	0.61	5.863	0.001
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	3.76	0.46		
	3. (Litoral, N= 130)	3.76	0.49		
	4. (Norte, N= 98)	3.76	0.47		
INFORMACIONAL	1. (Santa Fe , N= 140)	3.85	0.88	12.420	0.000
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	4.20	0.72		
	3. (Litoral, N= 130)	4.35	0.56		
	4. (Norte, N= 98)	4.27	0.64		

Como se observa, se registran diferencias significativas frente a todas las dimensiones de justicia en función de la zona geográfica en la que se desempeñan los empleados. Con el propósito de conocer con mayor detalle el impacto de la zona de residencia sobre las percepciones de justicia de los empleados, se efectuaron las comparaciones a posteriori a través de la prueba de Tuckey (Tabla 12).

TABLA 12. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las percepciones de justicia organizacional en función de la zona de trabajo del empleado.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL	ZONAS COMPARADAS	T (Tukey)	p
DISTRIBUTIVA	1 (Santa Fe) y 2 (Centro)	-0.19	n.s.
	1 (Santa Fe) y 3 (Litoral)	-0.15	n.s.
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.30	0.00
	2 (Centro) y 1 (Santa Fe)	0.19	n.s.
	2 (Centro) y 3 (Litoral)	0.04	n.s.
	2 (Centro) y 4 (Norte)	-0.11	n.s.
PROCEDIMENTAL	1 (Santa Fe) y 2 (Centro)	-0.26	0.00
	1 (Santa Fe) y 3 (Litoral)	-0.39	0.00
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.41	0.00
	2 (Centro) y 1 (Santa Fe)	0.27	0.00
	2 (Centro) y 3 (Litoral)	-0.12	n.s.
	2 (Centro) y 4 (Norte)	-0.15	n.s.
INTERPERSONAL	1 (Santa Fe) y 2 (Centro)	-0.21	0.00
	1 (Santa Fe) y 3 (Litoral)	-0.21	0.00
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.21	0.00
	2 (Centro) y 1 (Santa Fe)	0.21	0.00
	2 (Centro) y 3 (Litoral)	-0.03	n.s.
	2 (Centro) y 4 (Norte)	-0.02	n.s.
INFORMACIONAL	1 (Santa Fe) y 2 (Centro)	-0.54	0.00
	1 (Santa Fe) y 3 (Litoral)	-0.49	0.00
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.42	0.00
	2 (Centro) y 1 (Santa Fe)	0.35	0.00
	2 (Centro) y 3 (Litoral)	-0.15	n.s.
	2 (Centro) y 4 (Norte)	-0.07	n.s.

Como se observa, los empleados de la zona Santa Fe son los que tienen las menores percepciones de justicia organizacional, en general. Profundizando el análisis, se advierte que este grupo tiene menor percepción de justicia

distributiva que los empleados de la zona Norte ($T = -0.30$; $p < 0.00$), y menores percepciones de justicia procedimental, interpersonal e informacional que sus compañeros de las restantes zonas.

Respondiendo al segundo objetivo planteado se puede señalar, por un lado, que el sexo de los empleados no constituye una variable discriminadora en cuanto a las percepciones de justicia; mientras que por otro lado, hay que destacar que existen diferencias en las percepciones de justicia en función de la zona donde el empleado desarrolla su actividad laboral, del cargo que ocupa y de su edad. En este sentido, los resultados indican que los empleados que trabajan en la zona sede de la empresa perciben menos justicia organizacional que el resto del personal a nivel nacional; que los jefes y preventistas perciben más justicia procedimental e informacional que los compañeros que desempeñan otras funciones y, que a mayor edad, mayores son las percepciones de justicia procedimental e interpersonal.

OBJETIVO 3:

Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y el tipo de estrés laboral que vivencian.

Con el propósito de alcanzar este tercer objetivo, se procedió al cómputo de los respectivos coeficientes de correlaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y las diferentes facetas del estrés laboral (satisfacción laboral, personalidad tipo A y estrategias de afrontamiento o coping). En la Tabla 13 se presenta la matriz de correlaciones obtenida.

TABLA 13. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de estrés laboral.

VARIABLES	SOCIODEMOGRAFICAS				ESTRES LABORAL		
	1	2	3	4	5	6	7
1. EDAD	-	0.11*	-0.10*	0.23**	0.12**	n.s.	-0.11*
2. SEXO		-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
3. ZONA			-	-0.29**	0.16**	0.11**	n.s.
4. CARGO				-	n.s.	-0.12**	n.s.
5. SATISFACCIÓN					-	0.12**	0.11*
6. PERSONALIDAD TIPO A						-	0.31**
7. AFRONTAMIENTO							-

* p<0.05; ** p<0.01

De la inspección de los valores de la tabla precedente, surge que tanto la edad del empleado, la zona geográfica en la que ejerce su trabajo, como el cargo que ocupa, se vinculan significativamente con alguna de las diferentes

facetas del estrés laboral. En cuanto a la edad, se observan correlaciones significativas con las dimensiones de satisfacción y coping. Tales asociaciones están indicando que los grupos de mayor edad se sienten más satisfechos con el trabajo ($r = 0.12$; $p < 0.01$) y utilizan menos estrategias de coping que los más jóvenes ($r = -0.11$; $p < 0.05$). En lo que hace a la zona, se advierten correlaciones positivas y significativas tanto con la satisfacción laboral como con los comportamientos tipo A. En este sentido, los empleados de las zonas norte y litoral aparecen como los más satisfechos laboralmente ($r = 0.16$; $p < 0.01$) y con mayores rasgos vinculados con la personalidad tipo A ($r = 0.11$; $p < 0.01$). El cargo que desempeñan aparece asociado significativamente con los comportamientos tipo A ($r = -0.12$; $p < 0.01$). El signo del coeficiente está indicando que son los gerentes y directivos quienes exhiben con mayor frecuencia este comportamiento, caracterizado por la competitividad, la necesidad de logro, la presión del tiempo y la irritabilidad.

Los resultados obtenidos contribuyen a dar respuesta al tercer objetivo planteado. Al respecto los datos empíricos indican que, exceptuando el sexo, la edad, el cargo que desempeñan y la zona donde trabajan los empleados, son las variables sociodemográficas que se vinculan significativamente con alguna de las diferentes facetas del estrés laboral.

OBJETIVO 4:

Explorar las diferencias en estrés laboral en función del género de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y la zona del país en la que trabajan.

Para analizar si los datos reunidos permitían una toma de posición frente a este cuarto objetivo, en primer lugar, se calcularon los índices descriptivos (medias y desviaciones típicas) correspondientes a cada una de las dimensiones de estrés laboral en función de cada una de las variables sociodemográficas consideradas (sexo, edad, zona y el cargo de los empleados). Seguidamente, se calcularon las correspondientes pruebas de diferencias de medias (“t” de Student en el caso del sexo, y análisis de la varianza en el caso de edad, zona y cargo). Finalmente, frente a los análisis de la varianza que resultaron estadísticamente significativos, se efectuaron las correspondientes comparaciones a posteriori (post-hoc) entre las modalidades de la variable tomadas de a dos, mediante el test de Tuckey.

Las pruebas de diferencia de medias (“t” de Student) calculadas en función del sexo no arrojaron diferencias significativas entre varones y mujeres en cuanto a la vivencia del estrés laboral. De la totalidad de los análisis de la varianza calculados a efectos de determinar la existencia de diferencias en las dimensiones de estrés laboral debidas a la edad de los empleados, en la Tabla 14 sólo se presenta el que arrojó significación estadística.

TABLA 14. Análisis de la varianza. Diferencias en estrategias de afrontamiento del estrés en función de la edad de los empleados.

	GRUPO ETARIO	X	s	F	p
ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO	1. (18-30 años , N= 199)	3.13	0.40	4.53	0.004
	2. (31-40 años, N= 269)	3.01	0.38		
	3. (41-50 años, N= 43)	3.00	0.38		
	4. (+ 50 años, N= 20)	3.08	0.29		

Al observarse diferencias significativas debidas a la edad en cuanto al empleo de estrategias para manejar el estrés laboral, se procedió al análisis de las comparaciones a posteriores a través del test de Tukey. En este sentido, la única diferencia que se registró ($T = 0.13$; $p = 0.02$) fue entre los grupos de 18-30 ($X=4.24$) y los de 31-40 ($X=3.78$) años, la que en base a las medias de cada uno de estos grupos etarios está indicando que los primeros disponen de un mayor repertorio de estrategias de afrontamiento del estrés laboral que los segundos.

Con igual metodología se procedió frente a las restantes variables sociodemográficas. De manera que en la Tabla 15 se presenta los análisis de la varianza que resultaron significativos en función del cargo de los empleados, en tanto que en la Tabla 16 se presentan los análisis de la varianza en función de la zona de trabajo del empleado y las correspondientes comparaciones a posteriori (Tabla 17).

TABLA 15. Análisis de la varianza. Diferencias en las dimensiones de estrés laboral en función del cargo de los empleados.

ESTRÉS LABORAL	CARGO	X	s	F	p
PERSONALIDAD TIPO A	1. (Jefes , N= 29)	3.69	0.37	3.90	0.009
	2. (Preventistas, N= 252)	3.63	0.41		
	3. (Administrativos, N= 45)	3.45	0.50		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.53	0.47		
ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO	1. (Jefes , N= 29)	3.01	0.46	3.23	0.022
	2. (Preventistas, N= 252)	3.09	0.35		
	3. (Administrativos, N= 45)	2.90	0.37		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.05	0.41		

De acuerdo al cargo que desempeñan los empleados se observaron diferencias significativas en cuanto a los comportamientos tipo A y el empleo de estrategias de afrontamiento frente al estrés laboral. Las comparaciones a posteriori permitieron observar que los empleados preventistas ($X=3.63$) exhiben más comportamientos tipo A que los administrativos ($X=3.45$), al mismo tiempo que los primeros (preventistas, $X=3.09$) presentan mayores recursos de afrontamiento del estrés laboral que los segundos (administrativos, $X=2.90$).

TABLA 16. Análisis de la varianza. Diferencias en las dimensiones de estrés laboral en función de la zona de trabajo de los empleados.

ESTRÉS LABORAL	ZONA	X	s	F	P
SATISFACCION	1. (Santa Fe , N= 140)	3.99	0.76	4.89	0.002
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	4.15	0.59		
	3. (Litoral, N= 130)	4.20	0.58		
	4. (Norte, N= 98)	4.29	0.58		
PERSONALIDAD TIPO A	1. (Santa Fe , N= 140)	3.45	0.53	7.04	0.000
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	3.67	0.40		
	3. (Litoral, N= 130)	3.56	0.398		
	4. (Norte, N= 98)	3.64	0.39		

La tabla precedente muestra diferencias significativas en satisfacción laboral ($F= 4.89$; $p= 0.002$) y en personalidad tipo A ($F= 7.04$; $p< 0.000$) debidas a la zona en la que se desenvuelve el empleado. Para conocer con mayor profundidad la génesis de tales diferencias se efectuaron las comparaciones a posteriori (Tabla 17), considerando las zonas tomadas de a dos.

TABLA 17. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las diferencias en las dimensiones de estrés laboral debidas a la zona de los empleados.

ESTRÉS	ZONAS COMPARADAS	T (Tukey)	P
SATISFACCION	1 (Santa Fe) y 3 (Litoral)	-0.21	0.028
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.30	0.002
TIPO A	1 (Santa Fe) y 2 (Centro)	-0.22	0.000
	1 (Santa Fe) y 4 (Norte)	-0.19	0.005

Como se desprende de la Tabla 17, los empleados radicados en Santa Fe, experimentan menos satisfacción laboral que sus compañeros radicados en

la zona Litoral ($T = -0.21$; $p = 0.028$) y que sus compañeros de la zona Norte ($T = -0.30$; $p = 0.002$). Al mismo tiempo, también son los empleados que trabajan en Santa Fe quienes exhiben menos comportamientos tipo A que los de las regiones Centro ($T = -0.22$; $p = 0.000$) y Norte ($T = -0.19$; $p = 0.005$), respectivamente.

Los resultados presentados en este apartado permiten concluir que, exceptuando el sexo, las restantes variables sociodemográficas consideradas (edad, cargo y zona donde el empleado desarrolla su trabajo) impactan de manera diferencial sobre la vivencia de estrés laboral. De esta manera se da respuesta al cuarto objetivo planteado.

OBJETIVO 5:

Analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y la ejecución de comportamientos de ciudadanía de ayuda y voz.

Para el logro del quinto objetivo se procedió al cálculo de los correspondientes coeficientes de correlaciones entre las características sociodemográficas de los empleados (edad, sexo, zona y cargo en la empresa) y los comportamientos de ciudadanía de ayuda y voz. En la Tabla 18 se presenta la matriz de correlaciones obtenida.

TABLA 18. Matriz de correlaciones entre las variables sociodemográficas y las dimensiones de comportamientos de ciudadanía organizacional ayuda y voz.

VARIABLES	SOCIODEMOGRAFICAS				CCO	
	1	2	3	4	5	6
1. EDAD	-	0.10*	- 0.10*	- 0.23**	0.11*	n.s.
2. SEXO		-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
3. ZONA			-	- 0.29**	n.s.	0.13**
4. CARGO				-	n.s.	-0.20**
5. CCO de AYUDA					-	0.57**
6. CCO de VOZ						-

* p<0.05; ** p<0.01

Si se focaliza la atención en la zona sombreada de la tabla, se puede observar que tanto la edad del empleado, la zona geográfica en la que ejerce su trabajo, como el cargo que ocupa, se vinculan significativamente con alguno de los dos comportamientos de ciudadanía en estudio. En cuanto a la edad, se

observa una correlación significativa con el comportamiento de ayuda ($r= 0.11$, $p< 0.05$), indicando que los grupos de mayor edad son los más predispuestos a ejecutar conductas colaborativas y orientativas dentro de la organización. En lo que hace a la zona, se advierte una vinculación positiva con el comportamiento de ciudadanía de voz ($r= 0.13$; $p< 0.01$), lo que por la codificación empleada (Cuadro 3) constituye un indicador que los empleados de las zonas Norte (4) y Litoral (3) se sienten más inclinados a hacer recomendaciones, opinar, informarse y dar a conocer sus ideas que sus pares de la zona Centro y ciudad de Santa Fe. En relación al cargo, la correlación obtenida ($r= 0.20$; $p< 0.01$), muestra que son los empleados que ocupan cargos más altos (directivos, jefes, supervisores) los que se involucran con mayor frecuencia en CCO de voz.

Los resultados obtenidos contribuyen a dar respuesta al quinto objetivo planteado. En este sentido, los datos indican que la edad, el cargo y la zona geográfica donde los empleados desempeñan su trabajo son las variables sociodemográficas que se vinculan significativamente con la ejecución de CCO de ayuda y de voz. Nuevamente el sexo surge como una variable no discriminativa, desde el momento que no presenta asociaciones significativas con los CCO considerados.

OBJETIVO 6:

Explorar las diferencias en los comportamientos de ayuda y voz en función del sexo de los empleados, de su edad, del puesto en la organización y la zona del país en la que trabajan.

Para analizar si los datos reunidos permitían una toma de posición frente a este sexto objetivo, luego de calcular los índices descriptivos (medias y desviaciones típicas) correspondientes a los dos comportamientos de ciudadanía organizacional en estudio en función de cada una de las variables sociodemográficas consideradas (sexo, edad, zona y el cargo de los empleados), se calcularon las correspondientes pruebas de diferencias de medias (“t” de Student en el caso del sexo, y análisis de la varianza, en el caso de edad, zona y cargo). A su vez, frente a los análisis de la varianza que resultaron significativos se efectuaron las correspondientes comparaciones a posteriori (post-hoc), mediante el test de Tuckey, a efectos de identificar entre qué par de modalidades de cada variable se producían tales diferencias.

En lo que se refiere al sexo, la prueba de diferencia de medias no arrojó valores significativos, lo que está indicando que tanto la ejecución de CCO de ayuda (colaborar con un compañero sobrecargado de trabajo, con un compañero que recién se incorpora a la organización, y similares), como la ejecución de CCO de voz (dar a conocer ideas, opiniones o sugerencias con la intención de mejorar el trabajo), son independientes del género de los empleados ya que los pueden protagonizar tanto varones como mujeres. Con respecto a la edad, los análisis de la varianza calculados tampoco mostraron diferencias significativas, por lo que se puede inferir que los empleados pueden (o no) involucrarse en CCO con independencia del grupo etario al que pertenecen. Seguidamente se analizaron las diferencias en función del cargo y de la zona geográfica donde trabajan los empleados. En las Tablas 19-21 se presentan los resultados que mostraron significación estadística.

TABLA 19. Análisis de la varianza. Diferencias en la ejecución de CCO (ayuda y voz) en función del cargo del empleado.

CCO	CARGO	X	s	F	p
AYUDA	1. (Jefes, N= 29)	4.54	0.34	4.22	0.01
	2. (Preventistas, N= 252)	4.14	0.61		
	3. (Administrativos, N= 45)	4.18	0.65		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	4.24	0.62		
VOZ	1. (Jefes, N= 29)	4.38	0.46	9.63	0.00
	2. (Preventistas, N= 252)	3.90	0.67		
	3. (Administrativos, N= 45)	3.74	0.71		
	4. (Gpo. Apoyo, N= 205)	3.70	0.75		

Al observarse diferencias en la ejecución de ambos tipos de CCO en función del cargo de los empleados, se procedió al cálculo de las correspondientes comparaciones a posteriori (Tabla 20).

TABLA 20. Comparaciones a posteriori (test de Tukey) de las diferencias en ejecución de CCO (ayuda y voz) debidas al cargo del empleado.

CCO	CARGOS COMPARADOS	T (Tukey)	p
AYUDA	1 (Jefes) y 2 (Preventistas)	0.40	0.00
VOZ	1 (Jefes) y 2 (Preventistas)	0.48	0.00
	1 (Jefes) y 3 (Administrativos)	0.64	0.00
	1 (Jefes) y 4 (Apoyo)	0.68	0.00
	2 (Preventistas) y 4 (Apoyo)	0.20	0.01

Los resultados de la tabla precedente permiten apreciar que los jefes y directivos ($X=4.54$) ejecutan más CCO de ayuda que los preventistas ($X=4.14$). En lo que hace a los CCO de voz, también se advierte que el grupo dirigente

($X=4.38$) reconoce ejecutarlos con mayor frecuencia que los preventistas ($X=3.90$), los administrativos ($X=3.74$) y los grupos de apoyo ($X=3.70$). Simultáneamente, los preventistas ($X=3.90$) superan a los integrantes de los grupos de apoyo ($X=3.70$), indicando un mayor nivel de participación a través de sus comentarios, opiniones y sugerencias.

TABLA 21. Análisis de la varianza. Diferencias en la ejecución de CCO (ayuda y voz) en función de la zona de trabajo del empleado.

CCO	ZONA	X	S	F	p
VOZ	1. (Santa Fe , N= 140)	3.68	0.80	3.62	0.013
	2. (Centro/Cuyo, N= 163)	3.87	0.70		
	3. (Litoral, N= 130)	3.86	0.66		
	4. (Norte, N= 98)	3.96	0.63		

Al analizar la involucración de los empleados en CCO a la luz de la zona geográfica en la que se desempeñan, sólo se registraron diferencias significativas en relación con la ejecución de CCO de voz. A su vez, las comparaciones a posteriori indicaron que son los empleados de la ciudad de Santa Fe ($X=3.68$) quienes ejecutan menos CCO de voz que los que se desempeñan en la zona Norte del país ($X=3.96$).

Los resultados presentados en este apartado permiten dar respuesta al sexto objetivo planteado, desde el momento que se puede adelantar que la ejecución de CCO de ayuda y de voz, se asocia significativamente con el cargo que ocupa el empleado y con la zona donde trabaja. Asimismo, se debe señalar que ni la edad ni el sexo de los empleados constituyen variables explicativas de tales CCO.

OBJETIVO 7:

Analizar las interrelaciones entre percepciones de justicia organizacional, las dimensiones de estrés laboral y la ejecución de CCO de ayuda y de voz.

Para el logro de este séptimo objetivo se procedió al cálculo de los correspondientes coeficientes de correlaciones entre la totalidad de las variables psicosociales medidas (percepciones de justicia, estrés laboral y CCO de ayuda y de voz). En la Tabla 22 se presenta la matriz de correlaciones obtenida.

TABLA 22: Matriz de correlaciones entre la totalidad de las variables psicosociales medidas (justicia, estrés laboral y CCO).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-	0.56**	0.29**	0.43**	0.59**	0.20**	0.09*	0.36**	0.29**
2		-	0.47**	0.70**	0.69**	0.15**	0.16**	0.41**	0.37**
3			-	0.56**	0.51**	n.s.	n.s.	0.27**	0.23**
4				-	0.67**	0.10*	0.10*	0.33**	0.24**
5					-	0.11**	0.10*	0.42**	0.24**
6						-	0.31**	0.30**	0.37**
7							-	0.11*	0.11**
8								-	0.57**
9									-

1= Justicia distributiva; 2= Justicia procedimental; 3= Justicia Interpersonal; 4= Justicia Informativa; 5= Satisfacción laboral; 6= Personalidad Tipo A; 7= Estrategias de afrontamiento o coping; 8= CCO de ayuda; 9= CCO de voz.

De la inspección de la tabla precedente se desprende que las variables psicosociales consideradas se interrelacionan significativamente. En términos generales, las percepciones de justicia aparecen vinculadas con todas las facetas

del estrés laboral y con la ejecución de CCO. Como era de esperar, los empleados más satisfechos con su trabajo son los que tienen mayores percepciones de justicia organizacional. Los que se caracterizan por comportamientos tipo A, son los que tienen las percepciones más elevadas de justicia procedimental. Por su parte, las percepciones de justicia interpersonal no aparecen asociadas ni con la personalidad tipo A, ni con el empleo de estrategias de afrontamiento frente al estrés.

Las percepciones de justicia se vinculan, a su vez, positiva y significativamente con la ejecución de CCO. Al respecto, la Tabla 22 muestra que los empleados que tienen adecuadas percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional, son los que ejecutan CCO de ayuda y CCO de voz en su lugar de trabajo. Asimismo, de la tabla se infiere que los más satisfechos, los que se caracterizan por comportamientos tipo A y los que disponen de recursos de afrontamiento del estrés, se involucran con más frecuencia en CCO de ayuda y de voz. A la luz de los resultados obtenidos se puede concluir que existen interrelaciones entre las percepciones de justicia organizacional, las dimensiones de estrés laboral y la ejecución de CCO de ayuda y de voz, con lo que se da respuesta al séptimo objetivo planteado.

OBJETIVO 8:

Analizar si las percepciones de justicia organizacional y el estrés laboral actúan como variables explicativas (predictoras) de la ejecución de CCO de ayuda y/o de voz.

Con el propósito de identificar las variables que mejor explican la ejecución de los CCO, se calcularon dos análisis de regresión múltiple, uno para los CCO de ayuda y otro para los CCO de voz. Para la ejecución de dichos análisis se ingresaron, en el primer paso, las variables sociodemográficas (sexo, edad, zona de trabajo y cargo del empleado) con miras a controlar sus posibles efectos sobre las variables dependientes; en el segundo paso, se ingresaron las cuatro dimensiones de justicia organizacional y, en el tercer paso, las dimensiones de estrés laboral. Tales variables desempeñaron el rol de independientes, en tanto que los CCO de ayuda y los CCO de voz adoptaron el rol de variables dependientes, respectivamente.

TABLA 23. Análisis de regresión múltiple. Variable dependiente: CCO de ayuda

VARIABLES PREDICTORAS	VARIABLE DEPENDIENTE	
	CCO de ayuda	
	β estandarizada	F
Primer paso (variables sociodemográficas)		
Edad	.117*	
	$R^2 = .019$	
	$\Delta R^2 = .001$	F (4,526) = 2,510*
	Cambio en $R^2 = .019$	
Segundo paso (dimensiones de justicia organizacional)		
Justicia Procedimental	.271**	
Justicia Distributiva	.188**	
Justicia Interpersonal	.089*	
	$R^2 = .212$	
	$\Delta R^2 = .202$	F (3,523) = 20,127**
	Cambio en $R^2 = .193$	
Tercer paso (dimensiones de estrés laboral)		
Satisfacción	.195**	
Personalidad tipo A	.242**	
	$R^2 = .280$	
	$\Delta R^2 = .266$	F (3,520) = 20,190**
	Cambio en $R^2 = .067$	

* $p > 0.05$; ** $p > 0.01$

En el primer paso, la variable sociodemográfica edad contribuyó a la ecuación de regresión, explicando el 1.10% ($\Delta R^2 = 0.011$) de la varianza de los CCO de ayuda. En el paso dos, las percepciones de justicia procedimental, distributiva e interpersonal contribuyeron con el 19.10% ($\Delta R^2 = 0.202 - 0.011 = 0.191$), siendo el cambio en R^2 ($0.212 - 0.019 = 0.193$) significativo al nivel de 0.01. Finalmente, al incorporar las dimensiones del estrés laboral en el tercer

paso, explicaron un 6.40% adicional ($0.266 - 0.202 = 0.064$), no alcanzando el cambio en R^2 ($0.280 - 0.212 = 0.068$) significación estadística.

En total, las variables predictoras explican un 26.60% ($1.10 + 19.10 + 6.40$) de la varianza de los CCO de ayuda y los valores (y signos) de los coeficientes beta estandarizados indican que las variables edad, justicia procedimental, distributiva, interpersonal, satisfacción y personalidad tipo A, son los mejores predictores de los comportamientos de ayuda entre los empleados de la empresa distribuidora estudiada. Con idéntica metodología se identificaron las variables que mejor explican los CCO de voz (Tabla 24)

TABLA 24. Análisis de regresión múltiple. Variable dependiente: CCO de voz.

VARIABLES PREDICTORAS	VARIABLE DEPENDIENTE	
	β estandarizada	F
CCO de voz		
Primer paso (variables sociodemográficas)		
Edad	.140	
Zona	.080	
Cargo	-.207**	
	$R^2 = .063$	$F(4,526) = 8,790^{**}$
	$\Delta R^2 = .056$	
	Cambio en $R^2 = .063$	
Segundo paso (dimensiones de justicia organizacional)		
Justicia Procedimental	.223**	
Justicia Distributiva	.148*	
	$R^2 = .183$	$F(3,523) = 16,706^{**}$
	$\Delta R^2 = .172$	
	Cambio en $R^2 = .120$	
Tercer paso (dimensiones de estrés laboral)		
Satisfacción	-.107*	
Personalidad tipo A	.287**	
	$R^2 = .274$	$F(3,520) = 19,633^{**}$
	$\Delta R^2 = .260$	
	Cambio en $R^2 = .091$	

* $p > 0.05$; ** $p > 0.01$

En el primer paso, las variables sociodemográficas *edad*, *zona de trabajo* y *cargo* contribuyeron a la ecuación de regresión, explicando el 5.60% ($\Delta R^2 = 0.056$) de la varianza de los CCO de voz. En el paso dos, las percepciones de *justicia procedimental* y *distributiva* contribuyeron con el 11.60% ($\Delta R^2 = 0.172 - 0.056 = 0.116$), siendo el cambio en R^2 ($0.183 - 0.063 = 0.120$) significativo al nivel de 0.05. Finalmente, al incorporar las dimensiones del estrés laboral en el tercer paso, explicaron un 8.80% adicional ($0.260 - 0.172 = 0.088$), alcanzando el cambio en R^2 ($0.274 - 0.183 = 0.091$) significación estadística al nivel de 0.05.

En total, las variables predictoras explican un 26% ($5.60 + 11.60 + 8.80$) de la varianza de los CCO de voz, y los valores (y signos) de los coeficientes beta estandarizados indican que las variables *edad*, *zona*, *justicia procedimental*, *justicia distributiva* y *personalidad tipo A*, son los mejores predictores de los comportamientos de voz. En tanto que los *cargos de mayor jerarquía* (con la codificación más baja) y la *falta de satisfacción* (dados los signos negativos de los correspondientes coeficientes beta estandarizados), surgen como los predictores más idóneos de los comportamientos de voz (desafíos constructivos al *status quo* con la intención de mejorar la realidad de la organización). De esta manera se responde al octavo y último objetivo propuesto.

El objetivo del presente trabajo fue analizar si las percepciones de justicia organizacional, el estrés laboral y las características sociodemográficas de los empleados, son predictores de los CCO de ayuda y de voz en el lugar de trabajo. Con tal propósito se efectuó una verificación empírica entre los empleados de una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos de consumo masivo. Los resultados obtenidos permiten una toma de posición frente a las inquietudes que dieron origen al presente estudio.

La primera de las metas parciales propuesta para el logro del objetivo general, fue analizar las posibles vinculaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y su percepción de justicia organizacional. Al respecto, se observó que tanto la edad del empleado, la zona geográfica en la que ejerce su trabajo y el cargo que ocupa, son las características personales que se asocian más significativamente con las diferentes facetas de la justicia organizacional. Tales resultados coinciden con los informados tanto por Shaw, Wild y Colquit (2003), como por Skitka y Crosby (2003). En cuanto a la edad, se observaron correlaciones positivas con las percepciones de justicia procedimental e interpersonal, en sintonía con los hallazgos de Omar (2006). Vale decir que los empleados de mayor edad perciben más justicia vinculada con los procesos que aplica la empresa para efectuar las distribuciones, y con el tratamiento interpersonal que reciben por parte de jefes y supervisores. Respecto a la zona, se advirtieron correlaciones positivas con todas las dimensiones de justicia organizacional, independientemente de la región en la que el empleado desarrolla su trabajo, si bien las percepciones de justicia procedimental e informacional, fueron mayores que las de justicia interpersonal y distributiva. Tal resultado estaría indicando que los trabajadores de las zonas Norte y Litoral (las regiones con nomenclatura mayor), tienen mayores percepciones de la justicia vinculada con los procesos que aplica la empresa y con la calidad y cantidad de información que reciben por parte de jefes y supervisores. En lo que hace al cargo, se apreciaron correlaciones significativas,

aunque negativas, con algunas facetas de la justicia organizacional. O sea que los empleados de menor jerarquía (administrativos o empleados rasos) son los que tienen las percepciones más bajas de justicia procedimental y de justicia informacional. Este último aspecto está en concordancia con lo observado por Omar (2006), para quien las percepciones más favorables de justicia informacional son patrimonio de los empleados que ocupan los cargos más elevados. Los resultados obtenidos en la presente investigación estarían indicando que tanto el grupo de los administrativos, como el de los empleados rasos, experimentan cierta disconformidad con respecto a los procedimientos que implementa la empresa, así como insatisfacción frente a las explicaciones de los superiores frente a la forma de distribuir los ingresos y tomar decisiones en la organización. Tal circunstancia podría traducirse en menos lealtad y menos sentimientos favorables hacia la institución y sus líderes, tal como fuera advertido por Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007). Finalmente, y contrariamente a lo reseñado en estudios previos (Omar, 2006), en esta oportunidad el sexo de los empleados no surgió como una variable asociada con las percepciones de justicia en el seno de la organización estudiada.

El segundo objetivo se enfocó a la búsqueda de diferencias entre las facetas de justicia y las variables sociodemográficas. Como ya se adelantara precedentemente, el género de los empleados no afectó su valoración respecto a la equidad organizativa. En cambio, se registraron diferencias en las percepciones de justicia en función de la edad, el cargo ocupado y la zona donde el empleado desarrolla su actividad laboral. Los empleados mayores mostraron las percepciones más elevadas de justicia procedimental e interpersonal, lo que estaría indicando que dichas valoraciones se incrementan conforme aumenta la edad del personal. A su vez, los trabajadores presentaron diferentes percepciones de justicia procedimental e interpersonal, en función de su cargo. Por ejemplo, los preventistas perciben mayor justicia procedimental que los administrativos y el personal de apoyo. Posiblemente, esto se deba a las

características intrínsecas del trabajo de los preventistas, quienes pueden proponer cambios procedimentales en función de las necesidades y requerimientos de los clientes que visitan, cosa que, en alguna medida, les estaría vedada tanto a los empleados administrativos como al personal de apoyo. Asimismo, los preventistas perciben mayor justicia informativa que los grupos de apoyo. Lo que resulta comprensible dada la mayor cercanía de jefes y preventistas a los centros de información de la empresa. Se registraron también diferencias significativas frente a todas las dimensiones de justicia en función de la zona geográfica en la que se desempeñan los empleados. En general, los de la ciudad de Santa Fe son los que tienen las menores percepciones de justicia organizacional. Este grupo experimenta menos justicia distributiva que los empleados del norte y menos justicia procedimental, interpersonal e informativa que sus compañeros de las restantes regiones. Posiblemente esta situación estaría indicando que los empleados que trabajan en la zona Santa Fe, por tratarse de la sede central de la empresa, manejan expectativas desproporcionadamente altas en cuanto a la distribución de los ingresos, a los procedimientos implementados para efectuar la distribución de los recursos, a las informaciones recibidas y al tratamiento recibido por parte de jefes y supervisores. Esta desproporción entre sus expectativas y lo que efectivamente obtienen, impactaría negativamente en sus percepciones subjetivas de justicia organizacional.

El tercer objetivo se orientó al análisis de las asociaciones entre las características sociodemográficas y el tipo de estrés laboral que vivencian los empleados. En cada caso, la edad, el cargo desempeñado y la zona donde trabajan se vincularon significativamente con, al menos, una de las diferentes facetas del estrés laboral (estrategias de afrontamiento o coping, personalidad tipo A y satisfacción laboral). En cuanto a la edad, se observaron correlaciones significativas con las facetas de satisfacción y coping, indicando que los grupos de mayor edad se sienten más satisfechos con el trabajo y utilizan menos

estrategias de afrontamiento frente al estrés que los más jóvenes, en armonía con los hallazgos de Millán Vázquez de la Torre (2007) y Paris (2007). En lo que hace a la zona, se advirtieron correlaciones positivas tanto con la satisfacción laboral como con la faceta del estrés laboral vinculada con la personalidad tipo A. En este sentido, los empleados de las zonas norte y litoral aparecen como los más satisfechos laboralmente y con más rasgos vinculados a la personalidad tipo A, que los empleados de las zonas restantes. Este resultado es coincidente con lo informado por Omar (2006), quien encontró asociaciones positivas entre el estrés laboral y el cargo de los empleados, aunque es discordante con lo puntualizado por Romero y León (1989), quienes no encontraron relaciones en este sentido. El cargo ocupado por el empleado aparece asociado a la personalidad tipo A. En este sentido, son los gerentes y directivos quienes exhiben con mayor frecuencia este comportamiento, caracterizado por la competitividad, la necesidad de logro, la presión del tiempo y la irritabilidad. Este perfil de las personas que ocupan los puestos gerenciales, coincide con lo descrito por García Martínez y Berrios Martos (1999), quienes informaron que los sujetos con personalidad tipo A tienen mayores aspiraciones de ascender y ganar un buen sueldo.

La cuarta meta específica exploró las diferencias entre el tipo de estrés vivenciado y las variables sociodemográficas, concluyéndose que, exceptuando al sexo, las restantes variables consideradas (edad, cargo y zona donde el empleado desarrolla su trabajo) impactan significativamente sobre el estrés laboral. Entre los más jóvenes, (grupo etario comprendido entre los 18 y los 30 años) se observó el empleo de un mayor repertorio de estrategias desadaptativas, que entre los de edades intermedias (grupo etario de 31-40 años). Tales diferencias posiblemente se deban a que, cuando algo no va bien en el trabajo, los más jóvenes recurren con mayor frecuencia a estrategias evasivas, tales como tomar más alcohol o mirar más televisión; mientras que los de mayor edad, quizá porque disponen de mayores redes sociales de contención

(cónyuge, hijos, etc.) emplean recursos más eficaces, tales como buscar apoyo o comentar el problema con familiares, amigos o compañeros. En relación a la zona de trabajo, nuevamente los empleados radicados en Santa Fe mostraron menos satisfacción laboral que sus compañeros radicados en el litoral y el norte, y menos comportamientos tipo A que los de las regiones centro/cuyo y norte, discordando con los resultados de Milán Vázquez de la Torre (2007) quien no encuentra relación entre la zona y la satisfacción, pero sí entre esta última y el cargo ocupado. En el presente estudio, la faceta de satisfacción fue la única dimensión que no presentó diferencias significativas en función del cargo ocupado, en tanto que la personalidad tipo A y el empleo de estrategias de afrontamiento diferenciaron a los preventistas de los empleados administrativos.

El quinto objetivo fue analizar las asociaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y la ejecución de CCO de ayuda y voz. Los datos indicaron que la edad, el cargo y la zona geográfica en la que los empleados desempeñan su trabajo son las variables sociodemográficas que se vinculan más significativamente con la ejecución de CCO de ayuda y de voz. Nuevamente el sexo no presentó asociaciones con los comportamientos considerados. En cuanto a la edad, se observó una correlación significativa con el CCO de ayuda, indicando que los grupos etarios mayores son los más predispuestos a ejecutar conductas colaborativas y orientativas dentro de la organización. En lo que hace a la zona, se advirtió una vinculación positiva con el CCO de voz, lo que constituye un indicador que los empleados de las zonas norte y litoral se sienten más inclinados a hacer recomendaciones, opinar, informarse y dar a conocer sus ideas que sus pares de la zona centro y ciudad de Santa Fe. Reforzando este resultado, esos grupos también fueron los más satisfechos con su trabajo ya que, como se verá más adelante, la satisfacción surgió, además, como uno de los predictores de los CCO de voz. En relación al cargo, los empleados que ocupan cargos más altos (directivos, jefes,

supervisores) son los que se involucran con mayor frecuencia en CCO de voz, en concordancia con lo expuesto por Van Emmerik, Jawahar y Stone (2005), los que sostienen que los empleados profesionales (característica de los mandos medios y gerencias en este estudio) son más propensos a manifestar CCO que los obreros ligados a la producción, denominados por los autores *blue collars* (los que en este trabajo estarían representados por los grupos de apoyo).

Las diferencias en la ejecución de CCO de ayuda y voz en función de las variables sociodemográficas de los empleados, fue el sexto de los objetivos específicos de esta investigación. Los resultados indicaron que la ejecución de CCO de ayuda y de voz se asocia significativamente con el cargo que ocupa el empleado y con la zona donde trabaja, mientras que ni la edad ni el sexo constituyeron variables explicativas de los mismos. Los jefes y directivos ejecutan más CCO de ayuda que los preventistas. En lo que hace a los CCO de voz, también se advierte que el grupo dirigente reconoce ejecutarlos con mayor frecuencia que los preventistas, los administrativos y los grupos de apoyo. Paralelamente, los preventistas ejecutan un mayor número de comportamientos de voz que los integrantes de los grupos de apoyo, lo que indica un mayor nivel de participación a través de sus comentarios, opiniones y sugerencias. Al analizar la involucración de los empleados en CCO a la luz de la zona geográfica en la que se desempeñan, sólo se registraron diferencias significativas en relación con la ejecución de CCO de voz. A su vez, las comparaciones a posteriori indicaron que son los empleados de la ciudad de Santa Fe quienes ejecutan menos CCO de voz que los que se desempeñan en la zona norte del país. Es probable que debido al menor nivel de satisfacción laboral de este grupo, tal como se observó con anterioridad, se sienta menos motivado para sugerir cambios que mejoren los procesos productivos de la organización.

El séptimo objetivo estuvo referido al análisis del interjuego entre los constructos medulares del estudio: percepciones de justicia organizacional, dimensiones de estrés laboral y la ejecución de CCO de ayuda y de voz. Las percepciones de justicia aparecen vinculadas con todas las facetas del estrés laboral y con la ejecución de CCO. La vinculación entre justicia y satisfacción laboral, ya ha sido observada por otros autores (Folger y Konovsky, 1989; Cropanzano y Greenberg, 1997) y, como era previsible, los empleados más satisfechos con su trabajo fueron los que exhibieron mayores percepciones de justicia organizacional. Tales relaciones concuerdan con lo informado por Riffai (2005), quien indicó que la percepción de justicia ligada a la satisfacción laboral, al punto de poder influir sobre el desempeño financiero de la organización, atribuyendo un papel preponderante a la justicia procedimental respecto a la satisfacción en el lugar de trabajo. De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli (2002), llegaron a conclusiones semejantes mostrando que los empleados que se sienten injustamente tratados generan tensiones e insatisfacción. Millán Vázquez de la Torre, (2007) también asoció la insatisfacción con escasa justicia distributiva. En lo que hace al interjuego justicia-estrés laboral, las relaciones encontradas en el presente estudio concuerdan con lo subrayado por Judge y Colquitt (2003) cuando informan que los empleados que experimentan menos nivel de tensión en sus lugares de trabajo, perciben mayores montos de justicia organizacional. Asimismo, las percepciones de justicia también se vinculan en forma directa con la ejecución de CCO. Los empleados que perciben algún tipo de justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal o informacional), son los que más se involucran en la ejecución de CCO de ayuda y de voz. Hallazgo coincidente con Hemdi y Nasurdin (2008), quienes en su estudio sobre empleados hoteleros encontraron que los empleados que efectúan más CCO son los que perciben mayor justicia organizacional. Los resultados obtenidos también están en línea con los de Podsakoff et al. (1990), quienes vincularon las compensaciones (salarios, premios, promociones, etc.) recibidas, con la ejecución de conductas

beneficiosas para la organización; y con los de Moorman (1991), para quien los empleados que creen ser tratados justamente, ejecutan más CCO. Acuerdan también con los resultados informados por Omar (2009), quien encontró vinculaciones entre las percepciones de justicia interpersonal e informacional y los CCO de voz. En cuanto al interjuego entre las diferentes facetas del estrés laboral y la ejecución de CCO, se observó que los más satisfechos, los que se caracterizan por comportamientos tipo A y los que disponen de mejores recursos para afrontar el estrés, se involucran con más frecuencia en CCO de ayuda y de voz. Resultados que coinciden con las apreciaciones de Cropanzano, Rupp y Byrne (2003) y con las de Chang, Johnson y Yang (2007) para quienes las tensiones laborales y las situaciones estresantes llevan a reducir los esfuerzos del empleado, siendo los comportamientos extra papel (como los CCO), los primeros que se ven reducidos.

El último objetivo parcial (que a su vez refleja el objetivo general) estuvo orientado a analizar si alguna de las variables consideradas (características sociodemográficas de los empleados, percepciones de justicia organizacional y estrés laboral) emergían como predictores idóneos de los CCO de ayuda y voz. Los resultados obtenidos indicaron, en primer lugar, que los CCO de ayuda pueden predecirse a partir de la variable sociodemográfica edad, las facetas de justicia interpersonal, procedimental y distributiva y las de estrés de satisfacción y personalidad tipo A, siendo los cuatro últimos, los predictores más fuertes. Estos resultados concuerdan con los presentados por Posthuma y Champion (2005), para quienes los empleados más colaborativos son aquéllos que entienden como justos los procedimientos dispuestos para compensarlos, evalúan como equitativo el salario recibido, experimentan mayor complacencia con su actividad y entorno y presentan una personalidad orientada hacia el logro de objetivos e inclinada a la competencia. En segundo lugar, los resultados mostraron que la posibilidad de dar a conocer ideas, informaciones y opiniones para mejorar tanto el propio trabajo como el de la empresa (CCO de voz) son

bien explicados por las siguientes variables: edad, cargos elevados, la zona geográfica en la que el empleado desarrolla su actividad, las facetas de justicia distributiva y procedimental, la insatisfacción laboral y la personalidad de tipo A, surgiendo esta última y la justicia procedimental como los mejores predictores. Estos resultados están en sintonía con los encontrados por Omar (2009) quien, estudiando los CCO de voz, encontró que las percepciones de justicia interpersonal emergieron como sus más fuertes predictores. Coinciden, asimismo, con los resultados de Hosmer y Kiewitz (2005) quienes sostienen que una percepción de tratamiento justo, precede a cambios positivos en la conducta individual, comportamientos grupales y productividad de los empleados en la organización. A su vez, y en coincidencia con investigaciones que señalan las relaciones entre justicia procedimental y una variedad de respuestas beneficiosas para la organización por parte de los empleados (Masterson, 2001), de la presente verificación surge que la justicia procedimental constituye un buen predictor de los CCO de ayuda y voz. En síntesis, los resultados obtenidos indican que los CCO orientados a prestar ayuda y a manifestar ideas que pueden favorecer a la organización y a sus miembros, pueden ser considerados como una consecuencia, entre otros aspectos, de sentirse justamente tratado y experimentar satisfacción en el ámbito de trabajo.

La implementación y ejecución del presente trabajo se caracteriza por algunas debilidades y fortalezas, propias a toda investigación empírica. Entre las primeras, hay que mencionar la composición de la muestra en estudio, la que por estar integrada por disponibilidad y con empleados provenientes de una sola empresa, podría impedir la generalización de los resultados a toda la población de trabajadores de empresas productoras y/o distribuidoras de productos de consumo masivo. No obstante y conscientes de esta situación, se buscó que la muestra quedara conformada por un elevado número de participantes (n= 531) representantes de las diferentes regiones del país y de todas las jerarquías y

cargos que componen este particular tipo de empresa. Además, se eligió a la compañía tras evaluar que su estructura organizacional de base era compartida por el resto de las instituciones del sector. Estos elementos contribuirían para que los resultados obtenidos se consideren un reflejo fidedigno de esta particular área del mercado. Una segunda limitación del estudio podría estar referida a la asistencia del departamento de recursos humanos para la consecución de los datos en las regiones más alejadas de la casa central de Santa Fe. Como la compañía en estudio cuenta con dependencias en sitios dispersos y distantes entre sí por miles de kilómetros, que exigen a los propios directivos el desplazamiento aéreo y privado (lo que escapaba a los recursos disponibles para la ejecución del presente trabajo de investigación), se capacitó e informó en detalle a las personas responsables de entregar los cuestionarios a los empleados de dichas regiones, y se les solicitó que remarcaran especialmente el carácter anónimo de las respuestas y el empleo de la información sólo con fines científicos. Estas circunstancias propiciaron la participación de los empleados, lo que quedó reflejado en el logro de un importante número de protocolos debidamente completados. Entre las fortalezas, se destaca el aporte genuino del estudio al conocimiento de las relaciones entre las variables sociodemográficas, la justicia organizacional, el estrés vivenciado en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda y voz. Esta contribución cobra mayor importancia a la luz de la escasez de investigaciones en este campo y su utilidad para que las organizaciones conozcan los mecanismos a través de los cuales pueden aumentar los CCO entre sus empleados, aumentando, de esta manera, la satisfacción laboral y su propia rentabilidad. Además, el hecho que las empresas del sector compartan una estructura interna similar a la de la organización estudiada, incluso más allá de los límites nacionales, permitiría que muchas otras organizaciones se beneficien con los resultados obtenidos. En este sentido, el conocimiento del mercado por parte del autor de esta tesis, así como su propia actuación en empresas del sector en Perú, Uruguay y Colombia,

permiten adelantar que, al menos en estos países latinoamericanos, las empresas de consumo masivo poseen una modalidad de trabajo y de diseño organizacional muy similares a la de la compañía estudiada.

Finalmente y a la luz de los resultados obtenidos, así como de las limitaciones y las fortalezas del trabajo realizado, se podría adelantar que la nueva agenda para futuras investigaciones debería incluir (1) el estudio del rol de las percepciones de justicia y del estrés laboral sobre otros CCO, incluyendo los más novedosos que se van agregando gradualmente a esta red nomológica; (2) el análisis del impacto de las prácticas organizacionales sobre la ejecución de los CCO; (3) la exploración de la cultura organizacional de las empresas y su papel sobre la ejecución de los CCO. A su vez, los hallazgos del presente trabajo permiten sugerir a las organizaciones de consumo masivo que (1) en la medida que jefes, supervisores y gerentes de recursos humanos se preocupen por incrementar las percepciones de justicia entre sus empleados, podrán beneficiarse con un mayor número de CCO de ayuda y voz; (2) monitorear permanentemente los niveles de justicia percibidos y de estrés laboral vivenciados por los empleados (por ejemplo con instrumentos similares a los utilizados en este trabajo), a efectos de corregir distorsiones, tomar decisiones a tiempo, e impedir una prolongada vivencia de injusticia o de estrés que afectará la práctica futura de CCO de ayuda y voz.

Referencias Bibliográficas

- Ambrose, M. & Arnaud, A. (2005). Are procedural and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.) *The handbook of organizational justice* (59-84). Mahwah, London: LEA.
- Ambrose, M. & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: issues of fit, simplicity, and content. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.) *Research in multilevel issues* (397-413). Oxford, England: Elsevier
- Assmar, E., Omar, A. & Uribe Delgado, H. (2003). Cross-cultural validity of an organizational justice model: a study in Brazil and Argentina. 8th. European Congress of Psychology. Vienna. *Psychology in dialogue with related disciplines*, 2, 285.
- Bachrach, D.G., Bendoly, E. & Podsakoff, P.M. (2001). Attributions of the causes of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1285-1293.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Barling, J. & Boswell, R. (1995). Work performance and the achievement: strivings and impatience-irritability dimensions of Type A behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 143-53
- Barry, J. (1985). Satisfaction in job. *Cornell Review*, 3, 12-23.
- Bateman, S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier, the relationship between affect and citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, T.E. & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327-348.
- Beehr, T.A., Glaser, K.M., Canali, K.G. & Wallwey, D.A. (2001). Back to basics: Re-examination of demand-control theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15, 115-130.
- Berry, C.M., Ones, D.S. & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 409-423.

- Bhagat, R.S., Allie S.M. & Ford, D.L. (1995). Coping with stressful life events: an empirical analysis. In R. Crandall & P. Perrewe (Eds.) *Occupational Stress* (93-112). Washington DC: Taylor and Francis.
- Bies, R., Martin, C. & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a “good citizen”? Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 227-238.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.) *Research on negotiation in organizations* (43-55). Greenwich: JAI Press.
- Blau, G. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. & Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W. & Folger, R. (1999). HRM and service justice: How being just with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Wheatley, K. (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes. The importance of local and global relationships. *Group & Organization Management*, 29, 276-301
- Bravo, M., Serrano-García, I. & Bernal, G. (1988). Stress: historical development of the concept. *Interamerican Journal of Psychology*, 22, 21-41.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

- Brockner, J., Wiesenfeld, B. & Martin, C. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors. Reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 59-68.
- Busser, J. (1990). The relationship between stress and wellness for public leisure service managers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8, 44-59.
- Calnan, M., Wainwright, D. & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: a study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, 14, 297-311.
- Cámara, P. (2007). Determinantes de la interpretación recíproca madres-niños pequeños y el origen del patrón de comportamiento tipo A. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7, 123-140.
- Camargo, B. (2004). Estrés, síndrome general de adaptación o reacción general de alarma. *Revista Médico Científica*, 17, 77-86.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. & Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29, 219-247
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chang, C.H., Johnson, R.E. & Yang, L.Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours. A meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21, 312-332.
- Chase, R., Jacobs, F & Aquilano, N (2004). *Administración de la producción y operaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Coleman, V.L. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-45.

- Colquitt, J.A, Conlon, D., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J.A. (2001). One the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.
- 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* (3-56). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. & Cartwright, S. (1996). *Mental health and stress in the workplace, a guide for employers*. London: HMSO.
- Cooper, C., Sloan, S. & Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator: Management guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317- 372.
- Cropanzano, R. & Konovsky, M.A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology*, 10, 221-243.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. In S. W. Gilliland, D. Steiner & P. Skarlicki (Eds.) *Emerging perspectives on managing organizational justice* (225-278). Greenwich: Information Age Publishers.
- Cropanzano, R., Bowen D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E. & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and

- organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Cropanzano, R., Slaughter, J.E. & Bachiochi, P.D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168- 1184
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. & Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- De Coninck, J. & Stilwell, C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Detert, J. R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Donavan, D.J., Brown, T.J. & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation, job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A. & Penner, L.A. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. Mahwah: Erlbaum.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L. & Virtanen, M. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 379-395.
- Evers, A., Frese, M. & Cooper, C.L. (2000). Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator, LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 221-240.

- Farh, J., Earley, P.C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. & Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-53.
- Fernández-Abascal, E.G. & Palmero, F (1999). *Emociones y salud*. Barcelona: Ariel.
- Fernández Seara, J. & Mielgo Robles, M., (1992). *EAE: Escalas de Apreciación del Estrés*. Madrid: TEA Ediciones.
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34, 603-616.
- Finkelstein, M.A. & Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32, 383-398.
- Fisher, C.D. (2002). Antecedents and consequences of real time affective reactions at work. *Motivation & Emotion*, 26, 3-30
- Flanagan, C.A., Bowes, J. M., Jonsson, B., Csapo, B. & Sheblanova, E. (1998). Ties that bind: Correlates of adolescents' civic commitments in seven countries. *Journal of Social Issues*, 54, 457-475.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Galluch, P. (2009). *Interrupting The Workplace: examining stressors in an information technology context. Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University.*
- García Martínez, J.M. & Berrios Martos, M.P. (1999). El significado del trabajo en personas con patrón de conducta Tipo A. *Psicothema*, 11, 357-366.
- 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.

- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Graziano, W.G. & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness; a dimension of personality. In R. Hogan, S. Briggs & L. Johnson, (Eds.). *Handbook of Personality Psychology* (795-824). San Diego: Academic Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness, Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Eds.) *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (79-106). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1995). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In E. Paulus (Eds.) *Basic group processes* (235-256). New York: Springer-Verlag.
- Greenberg, J. & Tyler, T.R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1, 127-142.
- Haider, Y. & Supriya, M.V. (2007). Career management: A view through stress window. *International Review of Business Research Papers*, 3, 182-192.
- Halbesleben, J. & Bowler, W.M. (2005). Organizational citizenship behaviors and burnout. In D. L. Turnipseed (Eds.) *Handbook of organizational citizenship behavior: a review of "good soldier" activity in organizations* (399-414). Hauppauge: Nova Science
- Halbesleben, J. & Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 93-106.
- Hemdi, M.A. & Nasurdin, A.M. (2008). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' OCB intentions and turnover

- intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7, 1-23.
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. & Summers T. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13, 611-633.
- Hernández-Rodríguez, S. (2007). *Introducción a la administración: teoría general administrativa; origen, evolución y vanguardia*. México DF: McGraw-Hill.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr. & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. & Woehr, D.J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Hosmer, L.T. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15, 67-91.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D.M. (2004). Employee relationship in China: do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15, 232-240.
- Husain, A., Khan, A. & Ahuja, R. (2006). Stress: An Overview. In A. Husain & M. Khan (Eds.) *Recent trends in Human Stress Management* (3-23). New Delhi: Global Vision
- Jamal, M. (1999). Job stress, type-A behavior, and well-being, a cross cultural examination. *International Journal of Stress Management*, 6, 57-67.
- Jamal, M. & Baba, W. (2000). Type-A behavior, job performance, and well-being in college teachers. *International Journal of Stress Management*, 231-240.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Judge, T. & Colquitt, J. (2003). Organizational Justice and Stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.

- Kahn, R.L. & Byosiere, P.B. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (571-650). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kamdar, D., McAllister, D.J. & Turban, D.B. (2006). All in a day's work: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 841-855.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 657-690.
- Karasek, R. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 171-185.
- Kassing, J.W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, *17*, 58-70.
- Kickul, J., Lester, S.W. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 469-488.
- Kivimäki, M., Kalimo, R. & Julkunen, J. (1996). Components of Type A behavior pattern and occupational stressor-strain relationship: Testing different models in a sample of industrial managers. *Behavioral Medicine*, *22*, 67-76.
- Kohan, A. & Mazmanian, D. (2003). Police work, burnout, and pro-organizational behavior. A consideration of daily work experiences. *Criminal Justice & Behavior*, *30*, 559-583.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impacts on business organizations. *Journal of Management*, *26*, 489-511.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *16*, 698-707.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, *37*, 656-669.
- Kumar, A. & Raj, L. (2009). Identification of causes of organizational citizenship behavior: A qualitative study of LIC managers. *Indian Journal of Social Science Researches*, *6*, 17-28.

- Lam, S., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes, a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. & DeLongis, A. (1983). Psychological stress and coping in aging. *American Psychologist*, 38, 245-254.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer-Verlag.
- Le Pine, J.A. (2003). Team adaptation and post-change performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- Le Pine, J.A. & Van Dyne L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Le Pine, J.A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential effects of Big-Five personality characteristics and general cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Le Pine, J.A., Erez, A. & Johnson D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior, a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Le Pine, J.A., Podsakoff, N.P. & Le Pine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework, an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. En K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.) *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (91-131). New York: Plenum

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L. & Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Lievens, F. & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Lim, G. & Cheng, H. (1999). Moderating effects of personality factors on employees' affective reactions to job scope, *Research and Practice in Human Resource Management*, 7, 17-33.
- Lind, E. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- López-Araújo, B., Osca Segovia, A. & Peiró, J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19, 81-87.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Martin, J. & Harder, J.W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241- 264.
- Martínez Selva, J.M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall.
- Martínez-Correa, A., Reyes del Paso, G.A., García-León, A. & González-Jareño, M.I. (2006). Optimismo/pesimismo disposicional y estrategias de afrontamiento del estrés. *Psicothema*, 18, 66-72.
- Masterson, S. (2001). A trickle-down model of organizational justice. Relating employees and customers perceptions and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.

- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Metcalfe, C., Smith, G.D., Wadsworth, E., Sterne, J.A., Heslop, P., Macleod, J. & Smith, A. (2003). A contemporary validation of the Reeder Stress Inventory. *British Journal of Health Psychology*, 8, 83-94.
- Millán Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán Guzmán, T. & Sánchez Cañizares, S. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. *Apuntes metodológicos. Aportes y Transferencias*, 11, 35-52.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Muller, L. & Spitz, E. (2003). Multidimensional assessment of coping: validation of the Brief COPE among French population. *Encephale*, 29, 507-518.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Noon, M. & Blyton, P. (1997). *The realities of work*. Wiltshire: Antony Rowe Ltd.

- O'Brien, E. & Allen, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.
- OIT (2008). Conclusiones del Foro Permanente para el Empleo. *Observatorio del trabajo y la salud mental*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Omar, A. (1995). *Estrés y coping*. Buenos Aires: Lumen.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16, 207-217.
- Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, Ch. Spielberger & M. Eysenck (Eds.) *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (143-156). London: Edward Elgar Publishing.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 29, 32-53.
- Omar, A. (2010a). Las organizaciones positivas. In A. Castro Solano (Eds.) *Fundamentos de Psicología Positiva* (216-255). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. & Uribe, H. (2006). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología*, 10, 35-47.
- Omar, A., Oggero, H., Maltaneres, V. & Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional. Memorias del I Congreso Marplatense de Psicología. *Anales la Psicología Hoy*. Mar del Plata, Argentina: UNMDP.
- Omar, A., Uribe, 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, 101-116.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, *Academy of Management Review*, 2, 46-53.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior* (43-72). Greenwich: JAI Press.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85- 97.
- Organ, D.W. & Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Palmero, F., Breva, A., Diago, J.L., Diez, J.L. & García, I. (2002). Funcionamiento psicofisiológico y susceptibilidad a la sintomatología premenstrual en mujeres Tipo A y Tipo B. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2, 111-136.
- Paris, L. (2007). Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario. *Tesis Doctoral en Psicología*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Pearce, C.L. & Herbik, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
- Peiró, J. (2001). Perspectiva histórica y desarrollos recientes de la psicología del trabajo y de las organizaciones en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 255-271.
- Peiró, J., González Romá, V., Bravo, M. & Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1, 231-253.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (331-369). New York: JAI Press.

- Platow, M.J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D.M. & Ryan, M.K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behavior. *European Journal of Social Psychology*, 35, 135-146.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351-363.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-63.
- Posthuma, R. & Campion, M. (2005). When do multiple dimensions of procedural justice predict agreement to publicly endorse your employer in recruitment advertisements? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 431-452.
- Puffer, S. (1987). Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rifai, H. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Business*, 7, 131-154.

- Romero, C. & León, R. (1989). Conducta Tipo A: un estudio en un grupo de adolescentes de una zona deprivada de Lima (Perú), con el inventario de Eysenck y Fulcker. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 21, 349-362.
- Rosenman, R.H. & Palmero, F. (1998). Ira y hostilidad en la enfermedad coronaria. En F. Palmero & E.G. Fernández-Abascal (Eds.) *Emociones y Adaptación* (117-141). Barcelona: Ariel.
- Ruiz-Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. *Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca*, 5, 2-16.
- Sackett, P.R., Berry, C.M., Wiemann, S.A. & Laczko, R.M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19, 441-464.
- Sandín, B. (1995). El estrés. In A. Belloch, B. Sandín & F. Ramos (Eds.) *Manual de psicopatología* (3-52). Madrid: McGraw-Hill.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3, 141-157
- Schaubroeck, J., May, D. & Brown, F. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schnake, M. & Dumler, M.P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Shaw, J.C., Wild, E. & Colquitt, J.A. (2003). To justify or excuse? a meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444-458.
- Shore, L., Coyle-Shapiro, J., Chen, X. & Tetrick, L. (2009). Social exchange in work settings: content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5, 289-302.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psycho*, 1, 27-41.
- Siegrist, J. & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment-two scientific challenges. *Social Science & Medicine*, 58, 1463-1473.
- Sierra, J., Ortega, V. & Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Mal Estar e Subjetividade*, 3, 10-59.
- Siu, O. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: the role of organizational commitment. *Applied Psychology*, 51, 527-544.
- Skitka, L. & Crosby, F. (2003). Trends in the social psychological study of justice. *Personality & Social Psychology Review*, 7, 282-285.
- Skitka, L., Winkvist, J. & Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16, 309-41.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Taris, T., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work and Stress*, 16, 287-301.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J. & Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitude. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Thau, S., Aquino, K. & Bommer, W. (2008). How employee race moderates the relationship between non-contingent punishment and organizational citizenship behaviors: A test of the negative adaptation hypothesis. *Social Justice Research*, 21, 297-312.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates

- Tsutsumi, A. & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science and Medicine*, 59, 2335-539.
- Tyler, T. & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Eds.) *Applied social psychology and organizational settings* (77-98). Hillsdale: Erlbaum.
- Tyler, T. & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.
- Van Dyne, L. & Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L. & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors, in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge of muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L. & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & McLean Parks, J. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. Cummings & B. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior* (215-285). Greenwich: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Emmerik, H., Jawahar, I.M. & Stone, T.H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior. *Work & Stress*, 19, 93-100.
- Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M. & Stone, T.H. (2004). The relationship between personality and discretionary helping behaviors. *Psychological Reports*, 95, 355-365.

- Van Scotter, J. & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S.J. & Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Vey, M. & Campbell, J. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior, which are we measuring? *Human Performance*, 17, 119-135.
- Vinaccia, S., Tobón, S., Sandín, B. & Martínez Sánchez, F. (2001). Estrés psicosocial y úlcera péptica duodenal: una perspectiva bio-psico-social. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33, 117-130.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- 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.
- Williams, J. (1999). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. New York: Oxford University Press.
- Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617
- Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions, fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142, 33-44.
- Witt, L.A. (1990). Person-situation effects and gender differences in the prediction of social responsibility. *Journal of Social Psychology*, 130, 543-553.
- Yucel, C. (2008). Teacher burnout and organizational citizenship behavior in Turkish elementary schools. *Educational Planning*, 7, 27-43.

MODELO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de trabajadores de empresas de consumo masivo acerca de varios aspectos de su trabajo. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro trabajo. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que:

- ✓ la encuesta es anónima
- ✓ es completamente confidencial
- ✓ no existen respuestas correctas o incorrectas

A continuación encontrará un conjunto de oraciones acerca de los sentimientos que la gente experimenta acerca de su trabajo. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

- ✓ responda con una “X” en el número que mejor refleje su opinión
- ✓ seleccione solo una opción por cada oración
- ✓ no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es “Nunca”, marque una X en el número 1.
Si su respuesta es “Casi siempre”, ponga la X en el número 4.

	1	2	3	4	5
Ayudo a mis compañeros en sus responsabilidades con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago recomendaciones sobre los asuntos que afectan a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis superiores me tratan con dignidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando aumentan los problemas evito pensar en ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He podido opinar con respecto a los resultados obtenidos por mi empresa mediante la aplicación de las normas y procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Considerando mi desempeño, se justifican los resultados que obtengo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empresa las normas y procedimientos se aplican en forma consistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi supervisor ha hecho comentarios inadecuados sobre mi persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando mi superior se comunica conmigo lo hace con franqueza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ofrezco como voluntario para realizar trabajos que no me exigen que haga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi supervisor me ha explicado los procedimientos con claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las normas y procedimientos que se aplican en mi empresa son justos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He tenido influencia en los logros obtenidos por mi empresa mediante el empleo de sus normas y procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo problemas salgo más seguido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doy mi opinión sobre el trabajo aunque sea diferente y no esté de acuerdo con la de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oriento a los nuevos empleados que se incorporan a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempeño funciones que no me son exigidas pero que ayudan a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboro con el trabajo de mis compañeros para el éxito de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me involucro con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis superiores me tratan con respecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando aparecen problemas, espero que se resuelvan solos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las normas y procedimientos que se aplican en mi empresa se basan en información correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis superiores me tratan con cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aliento a mis compañeros para que se involucren con los asuntos que conciernen a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo me da recompensas materiales satisfactorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayudo a los demás a aprender sobre la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo problemas me recluyo en mis propias fantasías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados que obtengo reflejan el esfuerzo que pongo en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi supervisor se comunica conmigo en los momentos oportunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato de no discutir con mis jefes y compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me mantengo informado sobre los asuntos en los que mi opinión puede ser útil a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Me involucro en asuntos que afectan la calidad de vida en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doy a conocer mis ideas sobre cambios o nuevos proyectos encarados por mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo problemas tomo más alcohol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados que obtengo reflejan la importancia del trabajo que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo puedo expresar mis puntos de vistas durante la aplicación de las normas y procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo dificultades, finjo que todo está bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me parecen razonables las explicaciones dadas por mi supervisor sobre las normas y procedimientos a seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis jefes y supervisores son justos y razonables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo me da seguridad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo problemas miro más televisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago mi trabajo en buenas condiciones físicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un trabajo donde mi esfuerzo es apreciado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados que obtengo reflejan mi contribución a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo más rápido que los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparo mis logros en el trabajo con el de mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomo mi trabajo con seriedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

POR FAVOR, NO PONGA SU NOMBRE EN EL CUESTIONARIO, SOLO MARQUE LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE INFORMACION:

EDAD

18-20	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>	+de 50	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>		

SEXO

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

PROVINCIA:

CARGO

Director	<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>
Preventista	<input type="checkbox"/>	Fletero	<input type="checkbox"/>
Empleado	<input type="checkbox"/>	Sistemas	<input type="checkbox"/>

Supervisor	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique):