

# EL ALCANCE DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA VIDA DE LOS COLABORADORES EN LAS ORGANIZACIONES DEL SUR COLOMBIANO.

Sergio Andrés Hernández Rojas  
Universidad de Cundinamarca  
Sahernandez624@gmail.com  
Semillero de Investigación “La Chivatera”

Juan Manuel Andrade Navia  
Universidad de Cundinamarca  
Jmanuelandrade@ucundinamarca.edu.co  
Grupo de Investigación “Los Acacios”

## Resumen

El presente estudio evalúa la relación entre la justicia organizacional, en sus dimensiones de justicia procedimental y justicia interaccional, y el conflicto trabajo familia en las empresas colombianas. La investigación fue de carácter explicativo-causal para evaluar las relaciones y efectos entre las variables se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales. Al respecto, solamente la justicia interaccional tuvo una relación negativa y significativa con el conflicto trabajo-familia; la relación justicia procedimental y conflicto trabajo-familia fue no significativa y además de positiva.

*Palabras clave:* Conflicto trabajo-familia, justicia organizacional, justicia procedimental, justicia interaccional, organizaciones colombianas.

## 1. Introducción

Una de las variables que recientemente ha sido vinculada al estilo de liderazgo transformacional del gerente es la percepción de justicia organizacional, en sus dimensiones de justicia procedimental y justicia interaccional (Taner, Turhan, Helvaci y Köprülü, 2015). En general, Greenberg (1990) define la justicia procedimental como la faceta de la justicia organizacional que se refiere a la percepción de equidad e imparcialidad en los procesos que determinan y asignan los recursos. Por su parte, la justicia interaccional corresponde a la percepción del trato que el empleado recibe (*justicia interpersonal*) y el carácter de las explicaciones sobre las razones que fundamentan la decisión (*justicia informacional*) de la asignación de los resultados (Colquitt, 2001).

Así, diversos autores destacan que la justicia organizacional asume un rol mediador entre el liderazgo transformacional y diferentes actitudes y comportamientos de los empleados. Entre

ellos se destacan la confianza en el líder (Zeinabadi y Rastegarpour, 2010), los comportamientos ciudadanos (Kirkman, Chen, Farh, Chen y Lowe, 2009), el compromiso afectivo con la organización (Kim y Kim, 2015), por mencionar algunos.

Por otra parte, es sabido que las personas que laboran en las organizaciones deben hacer frente al problema de armonizar las responsabilidades que les exige su trabajo con los deberes que le demanda su familia (Williams y Alliger, 1994). Así, los empleados deben enfrentarse al dilema reiterativo de escoger entre una actividad u otra, con las respectivas implicaciones que dicha selección trae consigo. Este fenómeno, denominado conflicto trabajo-familia (en adelante, CTF), es un conflicto de roles que emerge cuando las demandas de la familia se ven interferidas por los requerimientos del trabajo (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen y Carneiro, 2012).

Dado lo anterior, el conflicto trabajo-familia ha suscitado abundante investigación desde disciplinas como la psicología, la sociología, los estudios familiares y la gestión. Tales estudios han centrado su atención sobre variados aspectos tales como el género, el tiempo y la división del trabajo (Colquitt y Zipay, 2015).

Dentro de los aspectos estudiados desde la gestión se presta especial atención a la interacción entre el gerente o supervisor y su relación con empleados; esto en la medida que la comunicación y el trato del jefe pueden afectar la percepción del colaborador. Es así que se ha investigado la percepción de justicia, y su relación con el conflicto trabajo-familia (Ferris, Spence, Brown y Heller, 2012). Por ejemplo, Judge y Colquitt (2004) encontraron que algunas dimensiones de la justicia organizacional tienen una relación negativa con el conflicto trabajo-familia exhibido por los colaboradores.

Por tanto, las investigaciones existentes relacionan la percepción de justicia organizacional con el conflicto trabajo familia (justicia organizacional → conflicto trabajo-familia). Sin embargo, pese a haberse investigado la interacción entre tales variables, a saber del autor existen limitadas investigaciones que ausculten la relación entre las dimensiones procedimental e interaccional de la justicia organizacional y el conflicto trabajo-familia.

## **2. Referentes teóricos**

### **2.1 Justicia Organizacional**

La justicia organizacional (JO) es un constructo social acerca de lo que las personas consideran como justo, más allá de su realidad objetiva. Así, la justicia organizacional es una posición personal (percepción) sobre las conductas éticas y morales de la gestión en la organización (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

Cropanzano et al. (2007) consideran que las personas se preocupan por la justicia en las organizaciones por tres razones. Primero, porque la justicia les permite predecir y controlar los resultados que probablemente recibirán de sus organizaciones cuando terminen una tarea con éxito (Weiss, Suckow y Cropanzano, 1999). Segundo, porque las personas desean sentirse valoradas y aceptadas en la organización; pertenecer a un grupo y sentirse relevante dentro de este es más importante, incluso, que los aspectos económicos (Tyler y Blader, 2000). Tercero, porque las personas creen que el trato justo es la manera moral y/o éticamente apropiada de tratar a otros (Folger, 2001); así, llegan a reaccionar negativamente ante situaciones que consideran injustas.

Los estudios sobre justicia organizacional la han clasificado en tres dimensiones; justicia distributiva (Leventhal, 1976), justicia procedimental (Leventhal, 1980; Thibaut y Walker, 1975) y justicia interaccional (que algunos otros autores dividen en dos tipos: justicia interpersonal y justicia informacional) (Greenberg, 1993). Teniendo en cuenta que la investigación ha destacado que las dimensiones procedimental e interaccional se asocian más a los individuos que exhiben cargos de dirección y liderazgo (DeCremer, van Dijke y Bos, 2007), a continuación, se describen solamente dichas dimensiones.

### 2.1.1 Justicia Procedimental

Según Greenberg (1990), la justicia procedimental (JP) se refiere a la idea de equidad en los procesos que determinan y asignan los recursos en la organización. Greenberg (1990) plantea que dicho tipo de justicia refleja los juicios de una persona sobre la imparcialidad del proceso de toma de decisiones de asignación de resultados. La premisa básica es que un trato justo determina las reacciones de los individuos ante las decisiones y, por lo tanto, es un elemento central del comportamiento de estos (Lind y Tyler, 1988).

Siguiendo las ideas de Leventhal (1980), se ha planteado que existen seis reglas que, al ser seguidas, generan procesos que se consideran más justos: a) la regla de consistencia, que establece que los procedimientos de asignación deben ser consistentes en términos de personas y tiempo; b) la regla de supresión de sesgo, en la que se declare que los intereses personales de los responsables de la toma de decisiones deben evitarse durante el proceso de asignación; c) la regla de exactitud, refiriéndose a la bondad de la información utilizada en el proceso de asignación; d) la regla de corrección, que trata de la existencia de oportunidades para modificar decisiones injustas; e) la regla de representatividad, en la que se indique que las necesidades, los valores y las perspectivas de todas las partes afectadas por el proceso de asignación deben

estar representadas en el proceso; y f) la regla de la ética, según la cual el proceso de asignación debe ser compatible con los valores morales y éticos fundamentales de los colaboradores.

### 2.1.2 Justicia Interaccional

La justicia interaccional (JI) se centra en las percepciones de los individuos sobre la calidad del trato interpersonal recibido durante la toma de decisiones y procedimientos organizacionales. Dicho tipo de justicia incluye varios comportamientos que evidencian sensibilidad social como respeto, honestidad, dignidad y cortesía (Bies, 2001; Cropanzano, Prehar y Chen, 2002). Como se anotó antes, la justicia interaccional se compone de dos partes: la justicia interpersonal y la justicia informacional, de las cuales la primera se refiere al trato a los empleados con cortesía y respeto en la ejecución de los procedimientos y decisión frente a los resultados; la segunda, a la entrega de información a los empleados de las razones por las cuales se adoptaron ciertos procedimientos (Greenberg, 1990; Greenberg, 1993; Luo, 2007).

## 2.2 Conflicto Trabajo-Familia

Greenhaus y Beutell (1985) definieron el conflicto trabajo-familia (CTF) como un tipo de conflicto entre roles, donde las presiones o exigencias del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles. En otras palabras, el conflicto trabajo-familia alude a aquellas situaciones en las cuales los requerimientos laborales les generan a los empleados ciertos conflictos con la familia o viceversa (Jiang, 2012). Al respecto, Greenhaus y Beutell (1985) identifican tres tipos de conflicto trabajo-familia, uno denominado conflicto basado en el tiempo donde el tiempo ocupado en un dominio disminuye la disponibilidad del mismo en otro, reduciendo energía y creando estrés. Otro llamado conflicto basado en la tensión, donde el estrés experimentado en un rol afecta el rendimiento en el otro. Un tercer tipo denominado conflicto basado en el comportamiento, le cual consistente en la incompatibilidad entre varios y deseados comportamientos en los dos campos en competencia (Tziner y Sharoni, 2014).

En general, la literatura sobre conflicto trabajo-familia plantea que dicho tipo de conflicto pueden surgir de dos formas (Kossek y Ozeki, 1998): por un lado, el trabajo interfiriendo con la familia (TIF), el cual surge cuando las demandas laborales interfieren con las responsabilidades familiares. Por otro lado, la familia interfiriendo con el trabajo (FIT), esto es, cuando las obligaciones familiares interfieren con el buen desarrollo y/o cumplimiento de las responsabilidades en el trabajo (Judge y Colquitt, 2004). Autores como Grandey, Cordeiro y Judd (2007) y Kyei-Poku (2014) han hallado que el ambiente laboral suele tener un mayor nivel de interferencia en el ambiente familiar, que el nivel interferencia que suele tener el ambiente

familiar en el laboral. Teniendo en cuenta tal situación, la presente investigación se enfocará en la forma cómo las situaciones laborales, concretamente el estilo de liderazgo del jefe, se relaciona (interfiere) en el buen desarrollo de la vida familiar de los empleados. Con base en los estudios previos, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. La percepción de justicia interaccional que los colaboradores tienen de su jefe está negativamente relacionada con el nivel de conflicto trabajo-familia de los colaboradores.

### **2.3 Relación entre Justicia Organizacional y Conflicto Trabajo Familia**

Judge y Colquitt (2004), Greenberg y Colquitt (2005), Malisetty y Kumari (2016) y Kyei-Poku (2014) pusieron en evidencia la relación negativa entre la justicia organizacional, en sus dimensiones procedimental e interaccional, y el conflicto trabajo-familia. En lo que corresponde a la justicia procedimental, tal relación se explica a partir de la tensión que les genera a los colaboradores percibir los procedimientos que se están ejecutando como incorrectos e injustos. Por ejemplo, los empleados a quienes sus jefes no les permitían explicar por qué llegaban tarde o cometían algún error en sus trabajos, generalmente percibían tal hecho como una injusticia; mientras que las personas que eran escuchadas fueron más propensas a percibir el proceso como justo, incluso si los resultados no eran lo que buscaban y finalmente les sancionaron.

Por su parte, la relación con la justicia interaccional se hace evidente tanto en su faceta interpersonal como en la informacional. En la faceta interpersonal, tal relación se evidencia, principalmente, cuando el supervisor se torna asequible en aspectos como facilitar permisos parentales y permitir horarios de trabajo flexibles, especialmente, cuando existen compromisos familiares o asuntos personales, en lugar de promover que sus colaboradores sacrifiquen los asuntos familiares importantes por el trabajo. En la faceta informacional, la relación parece explicarse por la vía de valorar una comunicación abierta, confiable y honesta, mientras que podría verse afectada negativamente cuando el colaborador percibe—como injusto—que sólo un grupo de personas en la organización (p.ej. los favoritos del jefe) manejen información relevante de interés general (p.ej. posibles períodos de vacaciones o futuros cambios en los turnos de trabajo).

Finalmente, resulta importante destacar que la investigación ha demostrado que los estilos de liderazgo de los supervisores, percibidos como injustos por sus colaboradores, con procedimientos y tratos inadecuados o desiguales, generan estados emocionales negativos como estrés, frustración y ansiedad, estados que suelen vincularse a la existencia de conflicto trabajo-

familia (Malisetty y Kumari, 2016; Kyei-Poku, 2014). En ese orden de ideas, la relación entre el estilo de liderazgo del jefe y el nivel de conflicto trabajo-familia del colaborador no se presenta de manera directa, debido a que la tensión en el colaborador la genera precisamente la percepción de injusticia. Caso contrario sucede cuando el líder comprende y trata de manera individual a cada uno de sus seguidores y los estimula a buscar alternativas de solución a sus problemas, como llamadas a la casa o jornadas flexibles para atender compromisos familiares, acciones que contribuyen a disminuir los niveles de conflicto trabajo-familia.

En síntesis, la revisión de la literatura sugiere que los diferentes atributos del liderazgo generan situaciones en la organización que son percibidas por los colaboradores como justas/injustas y, como se mencionó anteriormente, de tales percepciones parecen desprenderse afectaciones sobre los niveles de conflicto trabajo-familia que llegan a exhibir sus colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda hipótesis de trabajo plantea:

Hipótesis 2. La percepción de justicia procedimental que los colaboradores tienen de su jefe está negativamente relacionada con el nivel de conflicto trabajo-familia de los colaboradores.

### **3. Metodología**

La metodología se presenta en cuatro subsecciones: en la primera se describe el tipo y corte de la investigación; en la segunda sección se describe los participantes en la investigación y algunas características sociodemográficas; en la tercera detallan las variables de estudio y sus componentes; y en la cuarta el software para el análisis de la información.

#### **3.1 Procedimiento**

La investigación fue de carácter explicativo-causal ya que como plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010), buscó establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. En este caso, la investigación abordó la relación existente entre tres diferentes variables (Justicia procedimental y justicia interaccional, como variables independientes; y el conflicto trabajo-familia, como variable dependiente) y determinó el porqué de los hechos, basándose en un análisis de las relaciones causa-efecto.

#### **3.2 Participantes**

Se realizó la investigación en tres organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos (servicios, financiero y producción). En total se aplicaron 450 encuestas a los empleados de las organizaciones. La muestra estuvo compuesta por el 60,5% hombres y el 39,5% mujeres, el promedio de edad fue de 35,8 años; el promedio de hijos por persona fue de 1,3 y

el de adultos mayores a cargo fue de 0,5. Con respecto al nivel de educación de las personas, el 3,0% tenían primaria, el 27% tenían secundaria, el 28,1% tenían formación técnica, el 30,2% han alcanzado un nivel de formación profesional y el 11,7% tenían algún tipo de formación post-gradual. Finalmente, en el ámbito organizacional, los encuestados tuvieron en promedio 60,5 meses de antigüedad; mientras que el 3,0 % pertenecían al nivel directivo, el 31,5% fueron administrativos y el 65,5% eran del nivel operativo.

### **3.3 Medidas**

En la recolección de la información se aplicó un cuestionario físico con diferentes escalas de medición como instrumento de recolección de datos. Como se mostrará más adelante, la confiabilidad y validez de cada una de las escalas de medición contenidas en el instrumento de recolección de información fue probada a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), respectivamente. A continuación, se describen cada una de las escalas utilizadas para medir las variables objeto de estudio:

#### **3.3.1 Variable independiente**

La percepción de justicia organizacional por parte de los empleados encuestados se configuró como la variable independiente. Para la medición de esta variable se utilizó el instrumento *Colquitt's Organizational Justice Scale* (COJS) desarrollada por Colquitt (2001). Teniendo en cuenta las hipótesis de investigación, para la presente investigación se tuvo en cuenta solamente las dos subescalas correspondientes a las dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) de la justicia. La escala se encuentra validada y su traducción adaptada tanto al idioma español (Díaz-Gracia, Barbaranelli y Moreno-Jiménez, 2014) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano y colombiano (García y Forero, 2014).

La subescala justicia procedimental está compuesta de siete ítems. Algunos ejemplos son: *“Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas”*. Mientras que la subescala justicia interaccional está compuesta por nueve ítems. Un ejemplo es: *“Su jefe lo ha tratado con dignidad”*. Para cada uno de los ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) significa totalmente en desacuerdo y cinco (5) significa totalmente de acuerdo.

Respecto a la validez de las subescalas, estudios previos como el de Rodríguez et al. (2014) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados. En esta investigación dichos índices fueron también buenos: JP,  $\alpha = 0,90$  y para JI,  $\alpha = 0,90$ .

#### **3.3.2 Variable dependiente**

En este caso, la variable dependiente fue el nivel de conflicto trabajo-familia que reportaron los empleados. Para la medición de la variable se utilizó el instrumento *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et al. (2005). Dicha escala fue validada y adaptada tanto al idioma español (Moreno-Jiménez, Sanz, Rodríguez y Geurts, 2009) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Romeo, Berger, Yepes-Bladó y Ramos, 2014).

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación fue abordar la interferencia del trabajo en la familia, se tomó solo la subescala de interacción negativa trabajo-familia, la cual contiene ocho ítems. Un ejemplo de los ítems que contiene dicha subescala es: “*Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales*”. Para los ocho ítems los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cuatro puntos, donde uno (1) significa nunca y cuatro (4) significa siempre. Frente a la validez de la subescala, estudios previos como el de Romeo et al. (2014) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados. Para la presente investigación el nivel de confiabilidad para escala de conflicto trabajo-familia fue buena,  $\alpha = 0,89$ .

### **3.4 Análisis de datos**

En términos generales, para detectar los efectos propuestos en las hipótesis de investigación y evaluar las relaciones y efectos entre las variables se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM) (Anderson y Gerbing, 1988). El SEM es una técnica estadística de análisis multivariado que permite poner a prueba relaciones causales—usando datos cuantitativos—fundamentadas en supuestos o reflexiones cualitativas sobre el sentido de la causalidad (Hair et al., 1999).

El SEM permitió establecer el valor perteneciente a cada relación teórica propuesta, y más importante, algunos índices que expresan el grado en el que los datos se ajustan al modelo teórico propuesto, confirmando su validez. El ajuste del modelo teórico propuesto se evaluó a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) que debe estar por debajo de 0,08 para indicar un buen ajuste; GFI (*Goodness of Fit Index*) que muestra la cantidad de varianzas y covarianzas explicadas por el modelo y debe ser mayor de 0,90 para un ajuste adecuado del modelo; AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) debe ser superior a 0,80; CFI (*Comparative Fit Index*) que debe ser mayor que 0,90 para indicar bondad en el ajuste del modelo teórico propuesto.

Por último, para efectuar los análisis respectivos se empleó el software *Amos Graphics* y SPSS, dos de los programas estadísticos más usados para el análisis de SEM en las ciencias sociales.

## 4. Resultados

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones entre las variables de estudio se informan en la Tabla 1.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables del estudio

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	1	2	3
1. Justicia Procedimental	3,17	0,91	(0,90)		
2. Justicia Interaccional	3,65	0,85	0,532**	(0,90)	
3. Conflicto Trabajo Familia	1,96	0,66	0,086**	-0,427**	(0,89)

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

\*\* Correlación significativa al 0,01 (bilateral)

### 4.1 Análisis Factorial Confirmatorio

Se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) del modelo de la variable latente justicia organizacional, ya que se trata de una variable multidimensional; es decir, que está compuesta de diferentes dimensiones. A la variable de conflicto trabajo-familia no es necesario realizarle dicho análisis en la medida que, desde el punto de vista teórico, es una variable unidimensional. Los índices de bondad de ajuste de la justicia organizacional con tres dimensiones fueron aceptables (ver tabla 2), dado que algunos autores (p.ej. Bies, 2001) han propuesto que las dimensiones de justicia interpersonal e informacional realmente representan una sola dimensión de la justicia organizacional, llamada justicia interaccional (JI).

Tabla 2. Índices de ajuste de los modelos de AFC de la justicia organizacional

Índice	Estimación del modelo	Nivel de Aceptación
Chi-cuadrado	551,368	P < 0,00
GI	161	
CMIN/DF	3,426	< 3,00
CFI	0,940	> 0,90
TLI	0,930	> 0,90
IFI	0,940	> 0,90
RFI	0,904	> 0,90
NFI	0,917	> 0,90
GFI	0,892	> 0,90
AGFI	0,860	> 0,80
RMSEA	0,072	≤ 0,08

### 4.2 Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis

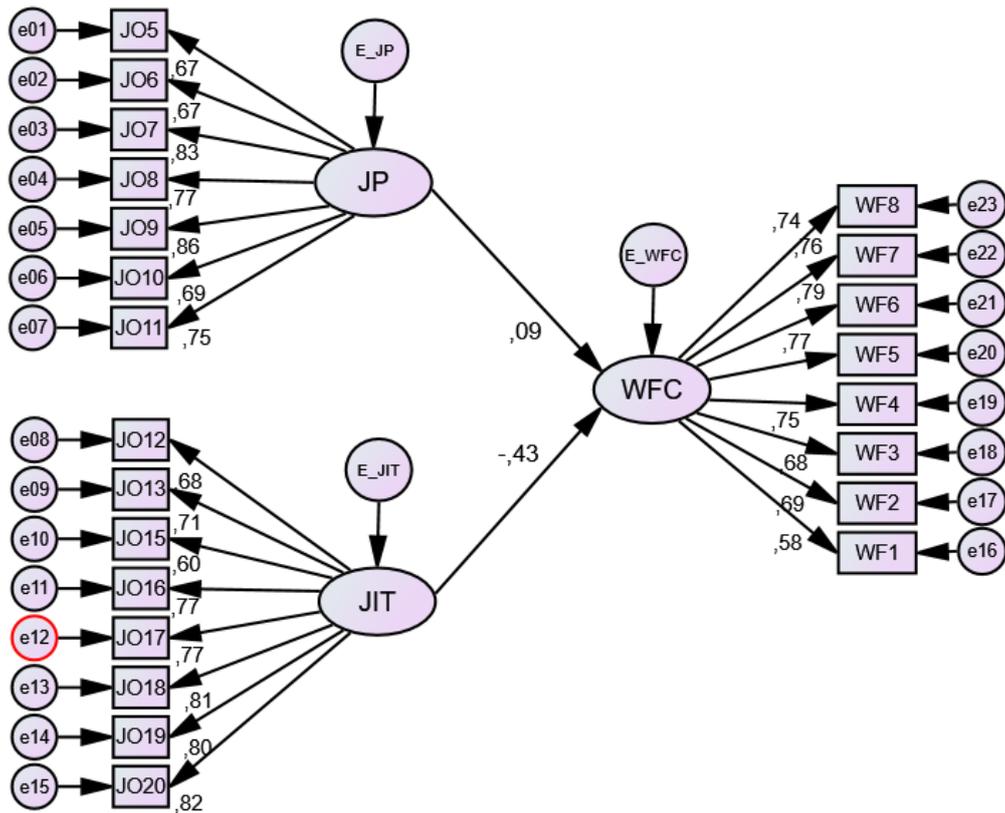
En la tabla 3 se muestran los valores de los diferentes índices de bondad de ajuste para el modelo estructural a través de los cual se analizaron las relaciones propuestas y, por tanto, se pusieron a prueba las hipótesis de investigación. Al respecto, el modelo obtuvo un buen ajuste a los datos.

Tabla 3. Índices de ajuste del modelo estructural teóricamente propuesto

Índices	Estimación del modelo	Nivel de aceptación
Chi-cuadrado	952,557	$P < 0,00$
GI	341	
CMIN/DF	2,793	$< 3,00$
CFI	0,928	$> 0,90$
TLI	0,921	$> 0,90$
IFI	0,929	$> 0,90$
RFI	0,882	$> 0,90$
NFI	0,893	$> 0,90$
GFI	0,875	$> 0,90$
AGFI	0,851	$> 0,80$
RMSEA	0,062	$\leq 0,08$

El modelo propuesto contiene la relación entre la justicia procedimental y justicia interaccional y el conflicto trabajo-familia. Como se puede observar en la Figura 1, solamente la justicia interaccional tuvo una relación negativa y significativa con el conflicto trabajo-familia ( $-0,427$ ;  $p < 0,00$ ); la relación justicia procedimental y conflicto trabajo-familia no fue significativa ( $0,086$ ;  $p < 0,00$ ). Así entonces, los datos correspondientes al modelo ofrecen soporte para la hipótesis 2, pero no ofrecen soporte para la hipótesis 1. Estos resultados serán discutidos más adelante.

Figura 1. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales



## 5. Discusión

Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevas perspectivas para comprender la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia en las organizaciones, con una serie de implicaciones prácticas y teóricas. En primer lugar, la investigación reveló que la justicia organizacional está negativamente relacionada con el conflicto trabajo-familia. En el caso de la presente investigación, se analizó el rol mediador de las dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) de la justicia.

La justicia interaccional se relacionó significativa y negativamente con el conflicto trabajo-familia. Estos resultados están en consonancia con los hallazgos de Judge y Colquitt (2004) y Kyei-Poku (2014). Por su parte, a diferencia de lo esperado, la relación entre la justicia procedimental y el conflicto trabajo-familia no fue significativa, pero además fue positiva. La aparentemente contradictoria relación positiva entre justicia procedimental y conflicto trabajo-familia podría entender desde la perspectiva de la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Esto en cuanto los empleados que perciben que los procedimientos (p.e. política de toma de decisiones participativa) implementados por la organización como justos, podrían estar inclinados a “devolver el favor” a la organización a través de actitudes positivas hacia esta, tales como el compromiso organizacional (Grant, Dutton y Rosso, 2008). Así, basado en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), el tratamiento positivo por parte de la organización genera

un sentimiento de endeudamiento por lo cual el empleado puede llegar a dedicar tiempo destinado a la familia, a las labores de la organización. Esto sucede especialmente con la justicia procedimental debido a que, como se anotó antes, los colaboradores valoran esta dimensión como un aspecto estructural en la organización (Siegel et al., 2005) y la posibilidad de una relación en el largo plazo (Judge y Colquitt, 2004), por lo cual la percepción de compromiso es mayor.

Así, la justicia interaccional representa el mecanismo psicológico a través del cual el estilo de liderazgo de los supervisores termina afectado (disminuyendo) los niveles de conflicto que los colaboradores exhiben entre el trabajo y su familia. Es decir, el hecho de que los líderes brinden apoyo a sus empleados, que respondan a sus necesidades personales y que los ayuden a pensar creativamente cuando tienen que enfrentar situaciones contradictorias o problemática (Grzywacz y Marks, 2000), genera en el colaborador percepciones de justicia en el trato, las cuales parecen ayudarlo a manejar mejor la relación entre el trabajo y la familia, o por lo menos, no parecen percibir que su trabajo está interfiriendo con su vida familiar, pues ven dicho trabajo como justo. El buen trato en el trabajo se traslada a la familia por la vía del efecto psicológico que generan las percepciones de justicia asociada a dicho trato.

Como lo han destacado investigaciones previas, se torna vital para las organizaciones tratar de minimizar los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia, pues dichos niveles de conflicto suelen estar relacionado positivamente con fenómenos contra productivos como estrés y agotamiento de los empleados (ver Amstad et al., 2011), su pérdida de salud física, así como también promover en estos menores niveles de satisfacción laboral y mayor niveles de rotación (ver O'Neill y Davis, 2011).

## **6. Conclusiones**

Esta investigación destaca el valor de la percepción de la justicia organizacional, en su dimensión interaccional, en la disminución de los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia. En la medida en que la correlación entre justicia interaccional y conflicto trabajo-familia fue significativa y negativa, mientras que la justicia procedimental no fue significativa.

De los hallazgos de esta investigación, se apunta a especialistas en recursos humanos para que trabajen en programas de desarrollo de competencias de jefes o supervisores en una organización tengan un mejor trato con sus colaboradores o subordinados, brindándoles respeto, honestidad, dignidad y cortesía. Lo anterior en cuanto es este tipo de trato/interacción el que ayuda a generar en los empleados percepciones de justicia y, por esta vía, contribuye a disminuir

los niveles de conflicto trabajo-familia que estos últimos presentan.

La dimensión interaccional de la justicia organizacional representa el mecanismo psicológico por medio del cual el comportamiento del líder contribuye a disminuir los niveles de conflicto de los empleados.

## Referencias

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., y Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 151-169.
- Anderson, J.C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*, 411-423.
- Bies, R. J. (2001). International (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 89–118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J., y Zapay, K. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 1–25.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives 21*, 34–48.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., y Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management, 27*, 324–351.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. H., y Bos, A. E. R. (2007). When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology, 37* (8), 1797-1816.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., y Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema, 26*(4), 538-544.
- Ferris, D.L., Spence, J.R., Brown, D.J., y Heller, D. (2012). Interpersonal deviance and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management, 38*, 1788–1811.
- Folger, R. (2001). Justice as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, y D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (Vol. 1, pp. 3–33). New York: Information Age Publishing.

- García, M., y Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 93-305.
- Geurts, S., Taris, T. W., Kompier, M., Dijkers, J. S., Van Hooff, M. L., y Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work y Stress*, 19(4), 319-339.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Grandey, A., Cordeiro, B., y Judd, M. (2007). Work-Family Supportiveness Perceptions: Important for the Well-being of Male Blue-Collar Hourly Workers?. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 460-478.
- Grant, A., Dutton, J., y Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898–918.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J., y Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenhaus, J. H., y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Grzywacz, J. G., y Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ª ed. Prentice Hall: Madrid, España.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38, 231– 245.
- Judge, T. A., y Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.

- Kim, H., y Kim, J. A. (2015). Cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership, 11*(2) 158–185.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, G. L., Chen, Z. J., y Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal 52*: 744–764.
- Kossek, E., y Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*, 139–149.
- Kyei-Poku, I. A. (2014). Linking Interactional Justice to Work-to-Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Organization Management Journal, 11*(2), 74–83.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Plenum
- Leventhal, G. S. (1976). Justice in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, y R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Lind, E. A., y Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. N.Y.: Plenum.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal, 50*, 644–664.
- Malisetty, S., y Kumari, K. V. (2016). An Investigation on Relationship of Deviance Workplace Behavior with Organisational Justice, Abusive Supervision and Work-Family Conflict. *Indian Journal of Science and Technology, 9* (39), 1-13.
- Moreno-Jiménez, B., Sanz, A. I., Rodríguez, A., y Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema, 21*(2), 331-337.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., y Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management, 20*, 512–521.
- O’Neill, J. W., y Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 385-390.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., y Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of

the Spanish Version of the “Survey Work-Home Interaction – NijmeGen” (SWING) to Spanish speaking countries. *Anales de Psicología*, 30(1), 287-293.

Rodríguez, R. L., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.

Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A., y Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24.

Taner, B., Turhan, M., Helvaci, I., y Köprülü, O. (2015). The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University. *International Review of Management and Marketing*, 5(3), 180-194.

Thibaut, J., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tyler, T.R., y Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.

Tziner, A., y Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 35-42.

Weiss, H. M., Suckow, K., y Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.

Williams, K. J., y Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of workfamily conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.

Zeinabadi, H., y Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004–1008.