

**PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO
PSICOLÓGICO Y SU EFECTO EN LOS RESULTADOS DEL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

Autor y Exponente: Jaime Ferro Vásquez

Universidad San Buenaventura Bogotá D.C. - Colombia



Investigación Psicología

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño, las categorías del incumplimiento del contrato psicológico y el desempeño individual en una muestra de 85 empleados administrativos de una universidad privada en la ciudad de Bogotá. Se aplicaron las escalas de medición de los dos constructos mencionados y se midieron los resultados del desempeño individual. Los datos se analizaron con el modelo de ecuaciones estructurales y se estableció que las categorías en estudio no tienen una relación significativa con el desempeño individual. También se estableció que las categorías de justicia organizacional y de incumplimiento y violación del contrato psicológico están relacionadas entre sí.

PALABRAS CLAVES: justicia organizacional, incumplimiento del contrato psicológico, gestión del desempeño, desempeño individual.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de supervivencia de las empresas las lleva a ser altamente competitivas y productivas, por lo que requieren gestionar el desempeño de las personas para permanecer vigentes, actualizadas y a la vanguardia de los cambios en el contexto en el que actúan. La gestión del desempeño es un proceso central en las prácticas de la administración de recursos humanos (ARH) que contribuye a construir un contrato psicológico entre el empleado y su empleador debido a las promesas que genera; al mismo tiempo que se relaciona con la percepción de cumplimiento o incumplimiento de dicho contrato, afectando el desempeño del trabajador (Rousseau y Greller, 1994).

LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La justicia organizacional es la percepción de los empleados acerca de la forma justa o injusta como son tratados, aspecto que de alguna manera afecta el desempeño de los empleados y posibilita que la gente trabaje junta con eficacia (Omar, 2008). Así en la presente investigación se considera necesario identificar la relación entre la justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño, el contrato psicológico y el desempeño individual del empleado, para de esta manera contribuir al diseño de programas de intervención que faciliten una mejor la relación entre empleado y empleador, mejoren el desempeño del trabajador y así contribuir a la competitividad empresarial en nuestro país.

La justicia organizacional es una medida de la percepción de equidad, que afecta las relaciones laborales, aspecto que Dubinsky & Levy (1989) encontraron en una investigación con personal de ventas.

En el desarrollo del concepto de justicia organizacional es para Greenberg (1990), la que se ha consolidado a partir de las investigaciones y la evidencia empírica, focalizada en la justicia distributiva y la justicia procedimental. La justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia de los empleados acerca de lo que reciben por el resultado de su trabajo, mientras que la justicia procedimental describe la percepción de justicia sobre los procedimientos utilizados para establecer lo que reciben por el resultado de su trabajo. También este autor encontró que tanto la justicia distributiva como la procedimental son estadísticamente independientes una de otra y están consistentemente relacionadas con las actitudes y conductas de los empleados.

Diversos investigadores (Tyler, 1990; Tyler et al, 1985; Lind & Tyler, 1988; citados por Greenberg, 1990) a partir de evidencias empíricas han concluido que la justicia procedimental tiene fuertes efectos sobre las actitudes hacia las instituciones y hacia la autoridad, en oposición a las actitudes acerca de resultados específicos; de tal manera que la justicia procedimental está relacionada con el sistema de satisfacción, mientras que la satisfacción con los resultados está relacionada con la justicia distributiva.

Viswesvaran & Ones (2002) afirman que diversos investigadores han hipotetizado que la justicia procedimental y la distributiva tienen diferentes papeles predictivos en los escenarios organizacionales. Mientras que sobre la justicia procedimental se tiene la hipótesis de que predice directamente variables tales como el compromiso y la confianza, la justicia distributiva predice variables que se derivan de fuentes extrínsecas (tales como la organización y el reconocimiento) e intrínsecas tales como la satisfacción.

Posteriormente se incluyó en el concepto de justicia organizacional, la justicia interaccional, introducido para describir la calidad de las relaciones entre las personas en el ambiente de trabajo, aspecto que no se puede identificar con las mediciones de la justicia procedimental y distributiva (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987, citados por Thurston, 2001). Sin embargo, este concepto suscitó polémicas razón por la cual Greenberg (1993), propuso que además de las dimensiones de justicia procedimental y distributiva, se deben agregar los determinantes de justicia estructural y la justicia social (Thurston, 2001).

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

La justicia estructural se focaliza en el contexto ambiental donde ocurren las interacciones y la justicia social se refiere al trato de los individuos (Omar, 2006). De la combinación de las dimensiones (procedimental y distributiva) y los determinantes (estructural y social) se forman cuatro categorías de percepción de justicia: sistémica (procedimental X estructural), informacional (procedimental X social), configuracional (distributiva X estructural) e interpersonal (distributiva X social) (Omar, 2006). En la tabla 1 se describe la combinación de las cuatro categorías.

Greenberg (1993), propone que las cuatro categorías de la taxonomía propuesta en la tabla 1 se pueden utilizar para construir aspectos relativos a las prácticas de la gestión del desempeño. Así, las percepciones de justicia sistémica y configuracional se pueden aplicar a las dimensiones estructurales de las prácticas de la evaluación del desempeño. Las percepciones de justicia sistémica (estructural X procedimental) están basadas en el modelo de Leventhal (1980), citado por Thurston (2001) de justicia procedimental y es relativa a las percepciones de los procedimientos de la evaluación del desempeño.

Tabla 1: Categorías de justicia establecidas por Greenberg (1993), citado por Thurston (2001, p. 22)

	Dimensiones	
Estructuralmente determinada	Justicia procedimental	Justicia Distributiva
	Sistémica	Configuracional
Socialmente determinada	Diseño de procedimientos justos	Diseño de recompensas por desempeño
	Informacional	Interpersonal
	Los empleados conocen los procedimientos aplicados	Los empleados conocen las consecuencias por su desempeño

Las percepciones de justicia configuracional (estructural X distributiva) se puede aplicar a las normas de decisiones asociadas con la evaluación del desempeño, tanto como las relaciones entre la evaluación del desempeño y las consiguientes decisiones administrativas. Las percepciones de justicia interpersonal e informacional se pueden aplicar a las dimensiones de las prácticas sociales. La justicia interpersonal (social X distributiva) es la relativa a la percepción de imparcialidad que se relaciona con la manera como se administran los puntajes de las personas evaluadas. La justicia informacional (social X procedimental) es la relativa a las percepciones de justicia basadas en la aclaración sobre las expectativas y parámetros, la retroalimentación recibida y la explicación y la justificación de las decisiones (Greenberg (1993).

Siguiendo el modelo propuesto por Leventhal (Thurston, 2001) cuatro escalas de medición representan el constructo de justicia sistémica, en las etapas del procedimiento de evaluación de desempeño: asignación de metas, criterios de evaluación, información de

grupo y posibilidad de apelación. Estas cuatro escalas se evalúan en términos de la promoción de precisión, la disminución de prejuicios, la representación a los destinatarios y la posibilidad de corrección y de aplicación consistente en el tiempo.

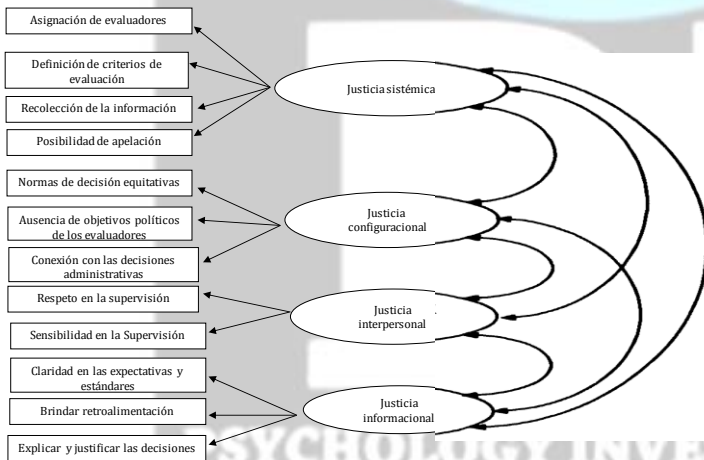
En cuanto a las escalas para representar el constructo de justicia configuracional se encuentran tres, con los aspectos: normas de decisiones cotidianas, ausencia de objetivos de los evaluadores y conexión con las decisiones administrativas, los cuales se encuentran en el índice de Justicia Distributiva, propuesta por Price & Mueller (1986), citado por Thurston (2001), el cual sirve de base para establecer un indicador de equidad.

La justicia interpersonal revisa los aspectos sociales de los resultados de la evaluación del desempeño y Bies & Moag (1986), citado por Thurston (2001) presentan dos escalas que representan el respeto y la sensibilidad en la supervisión.

La justicia informacional está socialmente determinada por los procedimientos en la evaluación del desempeño Greenberg (1993), su foco está en la determinación de los resultados, pero a diferencia de la justicia sistémica, la justicia informacional está determinada más de manera social que estructural. Thurston (2001) propone tres escalas: claridad en las expectativas y los estándares, brindar retroalimentación y explicar y justificar las decisiones.

En la Figura 1 Thurston (2001) representa la relación de las escalas de justicia organizacional con los contenidos de cada una.

Figura 1: Descripción de los contenidos de las Escalas sobre Justicia Organizacional (Thurston, 2001, p. 34)



En la investigación adelantada por Thurston (2001) con 188 empleados de cuatro organizaciones, en la que se aplicó la escala de “Percepciones de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño” encontró que el modelo de los cuatro factores de justicia organizacional, sistémica, informacional, configuracional e interpersonal corresponde a constructos diferentes. También verificó que las categorías de justicia creadas al distinguir entre determinantes estructurales y sociales permite una mejor explicación que el

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

constructo de justicia procedimental; además que las categorías creadas del cruce de las percepciones determinadas social y estructuralmente con la justicia procedimental permiten una mejor explicación sobre las percepciones de los empleados sobre la justicia que un único constructo de justicia interaccional.

Después de esta breve descripción de la evolución del concepto Justicia Organizacional, a continuación se presentan algunas aproximaciones sobre el incumplimiento del constructo denominado contrato psicológico. Lo anterior debido a las creencias que se construyen en la interacción del empleado con su jefe inmediato, por la percepción de justicia por parte del empleado y los efectos sobre el desempeño individual.

EL CONTRATO PSICOLÓGICO

En las relaciones de trabajo se distingue entre los requisitos y expectativas formales y los que surgen del contrato psicológico (Williams, 2003). En las primeras aproximaciones el contrato psicológico se describió como las percepciones de jefe y colaborador sobre su relación, la relación con la organización y las obligaciones implícitas en ella (Argyris, 1960; citado en Tena, 2002). Posteriormente Rousseau (1989, citado por Tena, 2002) redefinió el concepto de contrato psicológico al plantear que la concepción tradicional se centró en una organización estable y le asignó a la organización la capacidad de 'percibir'. Así Rousseau (1989 citado por Rousseau & Tijoriwala, 1998) afirma que el contrato psicológico se origina cuando los individuos infieren promesas que surgen de las creencias en la existencia de obligaciones recíprocas. Así el contrato psicológico surge de la percepción individual, y la subjetividad del contrato significa que el individuo puede reportar la creencia de lo que espera de sus propias obligaciones y las creencias de lo que espera en las obligaciones del otro.

El incumplimiento del contrato psicológico, es definido por Robinson & Rousseau (1994), como la percepción de los empleados con respecto la forma como la organización ha fallado al cumplir sus promesas u obligaciones. Aunque en la literatura se manejan los términos incumplimiento y violación del contrato psicológico, Morrison & Robinson (1997) sugieren que el incumplimiento tiene carácter de evaluación cognitiva mientras que la violación es un estado emocional y afectivo que puede seguir del incumplimiento cognitivo.

Desde que el contrato psicológico se crea, las partes asumen que existe una confianza apropiada y un trámite justo; el contrato implica dependencia entre las partes sobre las promesas de la otra y su violación puede llevar a graves consecuencias para los implicadas (MacNeil, 1985, citado por Robinson & Rousseau, 1994). La violación implica el incumplimiento de las promesas y la confianza y lleva más allá de la desilusión y produce sentimientos de traición (Robinson & Rousseau, 1994).

La violación del contrato psicológico está relacionada con la injusticia procedimental y distributiva (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992; citados por Robinson & Rousseau, 1994), así como también implica asuntos de justicia en los procedimientos, reflejada en la calidad del trato a los empleados (por ejemplo consistencia y honestidad).

Robinson (1997, citado por Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007) en su investigación concluye que el incumplimiento en el contrato psicológico dispara reacciones que afectan a los empleados, como la frustración y el enojo, así como la desconfianza. El comportamiento del empleado medido por la efectividad individual es otro de los aspectos que afecta el incumplimiento del contrato psicológico, concluyen Harrison, Newman & Roth (2006, citados por Zhao, et al, 2007).

A continuación se describirá el sistema de gestión del desempeño.

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Se entiende por desempeño a los comportamientos que un empleado presenta, para obtener resultados relevantes para los objetivos empresariales (Toro, 1988). Este desempeño requiere ser gestionado por medio de la planeación, seguimiento, retroalimentación, reorientación y evaluación (Williams, 2003; Viswesvaran, 1993).

Para Toro (1988) resultado es “cada uno de los efectos o consecuencias que se desprenden de una acción laboral o de un desempeño dado” (p. 34), en el que el desempeño y los resultados están asociados., aunque no siempre un desempeño eficiente tiene como consecuencia un resultado efectivo o viceversa, un resultado correcto no necesariamente se deriva de una conducta eficiente, debido a que los resultados dependen de otros factores, además del desempeño, por ejemplo la calidad de los insumos, los procesos y procedimientos, la tecnología y los estilos de dirección.

Para Toro (1988) una evaluación por resultados puede ser objetiva y equilibrada, si existen metas del equipo y de los individuos, alineadas al sistema de la empresa. También debe ser posible traducirlas a medios cuantificables, claros y retadores, así como alcanzables.

Para Spencer (1991) la gestión del desempeño es un sistema cíclico formado por (1) la planeación del desempeño, (2) la gestión del desempeño y (3) la evaluación o apreciación del desempeño. La planeación del desempeño incluye la información dada en las descripciones de cargo, las expectativas del desempeño y las metas u objetivos planteados para un período de tiempo dado. La gestión del desempeño incluye la retroalimentación, el desarrollo de *mentoring* y *coaching* y reforzamiento. La evaluación del desempeño dada al finalizar el período de tiempo se hace entre jefes y empleados en la búsqueda del mejoramiento de la gestión individual y grupal.

Gilliland & Langdon (1998) presentan tres procesos para diseñar sistemas de gestión del desempeño que llevan a la percepción de justicia: el desarrollo y la planeación del desempeño, la retroalimentación y la evaluación.

Las etapas de planeación y desarrollo incluyen la creación o modificación de instrumentos de evaluación del desempeño, la planeación para la evaluación del desempeño y de

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

retroalimentación, y la comunicación de estos procesos. También están la información sobre las metas del negocio y el establecimiento de metas organizacionales.

Los procesos de evaluación incluyen la observación y recolección de información relativa al trabajador y la evaluación del desempeño propiamente dicha lo mismo que las decisiones sobre las consecuencias del desempeño.

Landy, et al (1978 y 1980), citado por Thurston (2001) encontraron que el proceso de entender el sistema de evaluación afecta la percepción de justicia de la evaluación del desempeño y que esta influencia es independiente de las percepciones de que las calificaciones sean favorables o no. También Rousseau & Anton (1991) encontraron que la calificación del desempeño son un factor crítico en lo relativo a la percepción de justicia a la terminación del contrato, en una investigación con 116 participantes en cursos de recursos humanos.

En conclusión, se ha presentado el constructo de Justicia Organizacional y de Contrato Psicológico, en particular cuando se presenta incumplimiento de este último, para relacionarlos con los sistemas de Gestión del Desempeño. Este marco teórico permite fundamentar como pregunta de investigación: ¿cuál es la relación y el grado de importancia de la relación entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento del contrato psicológico con los resultados del desempeño individual?

OBJETIVO

El objetivo de la investigación es establecer la relación, su dirección y el grado de importancia, de las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento del contrato psicológico con el desempeño individual de una muestra por conveniencia de empleados administrativos de una universidad privada ubicada en la ciudad de Bogotá.

VARIABLES

En la presente investigación las variables son la justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño en sus categorías; las categorías incumplimiento y violación del contrato psicológico y el desempeño individual.

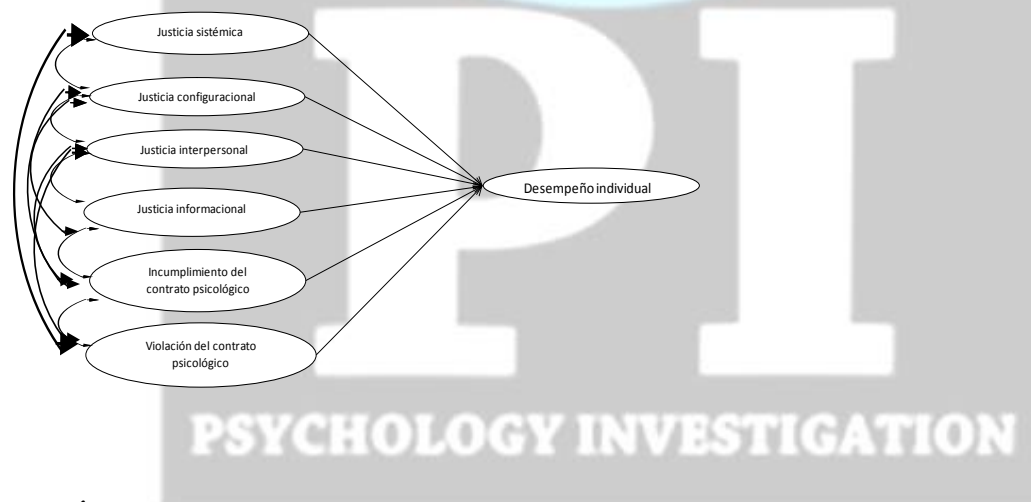
- Variable exógena justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño: definida como las percepciones de las personas acerca de las consecuencias de su trabajo y los procedimientos por los cuales son asignadas estas consecuencias (Cropanzano & Prehar, 2001) y entendida en cuatro categorías: justicia sistémica, justicia informacional, justicia configuracional y justicia interpersonal (Thurston, 2001; Omar, 2006).

Esta variable se mide con la escala de “percepciones de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño” (Thurston, 2001).

- Variable exógena incumplimiento del contrato psicológico: definido como la evaluación cognitiva que hace el empleado sobre la forma como la organización ha fallado al cumplir sus promesas u obligaciones (Morrison & Robinson, 1997). Variable medida con la “escala global de incumplimiento del contrato psicológico” (Robinson & Morrison, 2000).
- Variable exógena violación del contrato psicológico: definido como un estado emocional y afectivo que hace el empleado sobre la forma como la organización ha fallado al cumplir sus promesas u obligaciones (Morrison & Robinson, 1997). Variable medida con la “escala global violación del contrato psicológico” (Robinson & Morrison, 2000).
- Variable endógena desempeño individual: definido como el registro de resultados producidos por cada empleado, en una función o actividad específica en un período de tiempo determinado (Bernardin, et al, 1995, citado por Williams, 2003). Esta variable se mide mediante la determinación del indicador de logro final por parte de cada empleado en cada responsabilidad a su cargo.

El siguiente esquema de la Figura 2 presenta la relación entre las variables. En ella se identifican las variables exógenas y endógenas.

Figura 2: Esquema de la relación entre las categorías de justicia organizacional, las categorías de contrato psicológico y el desempeño individual



HIPÓTESIS

Con base en el marco de referencia se plantean las hipótesis siguientes:

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Hipótesis 1: Las categorías de justicia organizacional: sistémica, informacional, configuracional e interaccional y las categorías incumplimiento del contrato psicológico y violación del contrato psicológico afectan de manera diferente el desempeño individual.

Hipótesis 2: Las categorías de justicia organizacional de la dimensión procedimental: sistémica e informacional permiten una mejor explicación del desempeño individual que las categorías de justicia organizacional de la dimensión distributiva: Configuracional e interpersonal.

Hipótesis 3: La categoría violación del contrato psicológico permiten una mejor explicación del desempeño individual que la categoría incumplimiento del contrato psicológico.

MÉTODO. DISEÑO

Es un estudio exploratorio de diseño no experimental de grupo único (Arnau, 1998; Ato, 1998; McMillan & Schumacher, 1997) con una medición de las categorías de justicia organizacional por medio de la escala de percepciones de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño (Thurston, 2001), una medición de la percepción de incumplimiento del contrato psicológico por medio de la escala global de incumplimiento del contrato psicológico (Robinson & Morrinson, 2000) y la escala global violación del contrato psicológico (Robinson & Morrinson, 2000) con el fin de describir las relaciones entre las variables, teniendo en cuenta la dirección de esas relaciones, así se pueden estimar dichas relaciones y establecer su grado de importancia (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999; Silva & Schiattino, 2008; Corral, 1997; C. Pardo, comunicación personal, 18 de abril, 2009).

Participantes

El estudio se hará con una muestra de conveniencia por niveles ocupacionales de empleados administrativos de una universidad privada de la ciudad de Bogotá, quienes serán evaluados en el desempeño y a quienes de manera simultánea se les aplicarán los instrumentos de esta investigación.

Instrumentos

Para la medición de la percepción de justicia organizacional se aplicará la escala percepciones de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño, presentada y diseñada por Thurston (2001) y que establece las categorías de justicia así: sistémica, informacional, configuracional e interpersonal. Esta escala está construida en escala ordinal y utiliza reactivos tipo Likert de siete niveles, desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (7). La escala percepciones de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño fue objeto de un estudio piloto por parte de Thurston (2001) obteniendo un coeficiente Alpha de Cronbach de mínimo 0.70, el cual fue considerado consistente.

La percepción de incumplimiento del contrato psicológico se mide por medio de la escala global de incumplimiento del contrato psicológico y la escala de violación del contrato psicológico diseñadas por Robinson & Morrinson (2000). Ambas escalas están construidas en escala ordinal y utilizan reactivos tipo Likert de cinco niveles, desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). La confiabilidad alfa de cada una de las escalas es de 0.92 (Robinson & Morrinson, 2000).

El desempeño individual se medirá por el porcentaje de resultados producidos en un período de tiempo comparando el desempeño planeado para cada empleado en los meses de febrero y marzo con el desempeño al finalizar el período que corresponde a octubre. El proceso de gestión del desempeño tiene tres etapas: a) planeación, b) gestión y seguimiento, y c) evaluación.

PROCEDIMIENTO

Se seleccionó por conveniencia de nivel ocupacional una muestra de 85 empleados administrativos de una universidad, y de manera paralela a la evaluación del desempeño realizada en octubre de 2009, se aplicaron las escalas de percepción de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño, la escala global de incumplimiento del contrato psicológico y la escala de violación del contrato psicológico.

RESULTADOS

Utilizando el modelo de ecuaciones estructurales se analizaron los datos para describir y estimar las relaciones entre las variables y establecer su grado de importancia (Corral, 1997; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999, Silva & Schiattino, 2008; Casas, 2009). En primera instancia se revisaron las relaciones existentes entre las cuatro categorías de la escala de justicia en las prácticas de evaluación del desempeño (sistémica, informacional, configuracional e interaccional) y los resultados de la escala global de incumplimiento del contrato psicológico y la escala de violación del contrato psicológico, con respecto al desempeño individual. Los resultados sugieren que no existe un peso significativo entre dichas relaciones: en consecuencia no se confirma la hipótesis 1, es decir las categorías de justicia organizacional: sistémica, informacional, configuracional e interaccional y las categorías incumplimiento del contrato psicológico y violación del contrato psicológico no afectan de manera diferencial el desempeño individual. Los cálculos de la regresión y el diagrama de relaciones se observa en la Tabla 2 y en la Figura 3. Además, la varianza explicada de desempeño individual es de 7.9%, confirmando que no es significativa: las categorías de justicia organizacional y de incumplimiento y violación del contrato psicológico no explican el desempeño individual, para el grupo de empleados objeto de la investigación.

Tabla 2

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Valor del peso de regresión entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico con respecto al desempeño.

Categorías	Estimate	S.E.	C.R.	P
Justicia Organizacional				
Sistémica	1.460	1.995	.732	.0464
Configuracional	-2.878	2.565	-1.122	.262
Informacional	.213	1.085	.196	.844
Interpersonal	-.454	1.417	-.320	.749
Contrato Psicológico				
Incumplimiento	1.122	.705	1.592	.111
Violación del	.057	.677	.0855	.932

Nota. Estimate es el valor del peso de regresión, que es significativo para $P < .05$ si tiene ***

S.E. = error estándar de la covarianza; C.R. = critical ratio.

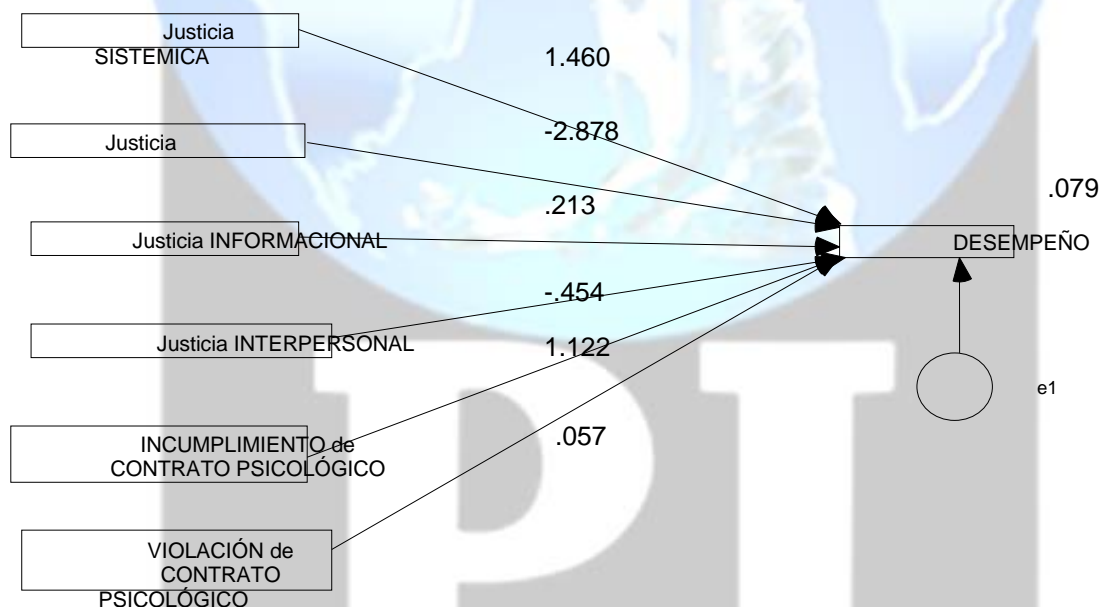


Figura 3. Relaciones entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico con respecto al desempeño

En cuanto a la hipótesis 2, que revisa la relación que se establece entre las categorías de justicia organizacional, muestra que todas las categorías están relacionadas entre si de manera significativa, tal como se observa en los pesos de regresión de la Tabla 3. En la Tabla 4 y en la Figura 4 se muestran las correlaciones entre las categorías de justicia organizacional, con índices de correlación que oscilan entre un valor medio de .490 hasta un valor alto de .822, ubicando en los dos primeros lugares las correlaciones entre la

justicia sistémica, la justicia configuracional y la justicia informacional. Estos resultados indican que el mayor peso de la relación está dado por la forma como se procede a aplicar justicia. La menor correlación (.490) está dada entre las categorías de la dimensión distributiva (configuracional e interpersonal). Así los datos sugieren que se confirma de manera parcial la hipótesis 2, al no permitir afirmar que las categorías de justicia organizacional de la dimensión procedimental: sistémica e informacional, sean una mejor explicación del desempeño individual que las categorías de justicia organizacional de la dimensión distributiva: Configuracional e interpersonal. Los resultados también muestran que la forma para establecer los procedimientos de justicia tiene un peso mayor que la forma como se distribuye e informa la justicia en el sistema de gestión del desempeño.

Tabla 3

Peso de regresión entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño.

Categorías	Estimate	S.E.	C.R.	P
Sistémica-Configuracional	1.226	.215	5.715	***
Sistémica- Informacional	2.711	.484	5.605	***
Sistémica –Interpersonal	1.405	.289	4.865	***
Informacional-Interpersonal	1.836	3.88	4.726	***
Configuracional- Informacional	1.346	.271	4.273	***
Configuracional- Interpersonal	.639	.161	3.962	***

Nota. Estimate es el valor del peso de regresión, que es significativo para $P < .05$ si tiene ***

S.E. = error estándar de la covarianza; C.R. = critical ratio.

Tabla 4

Correlaciones entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño

Categorías de Justicia Organizacional	Correlación
Sistémica- Configuracional	.822
Sistémica- Informacional	.796
Configuracional- Informacional	.663
Sistémica-Interpersonal	.642
Informacional-Interpersonal	.617
Configuracional-Interpersonal	.490

**MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION
PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

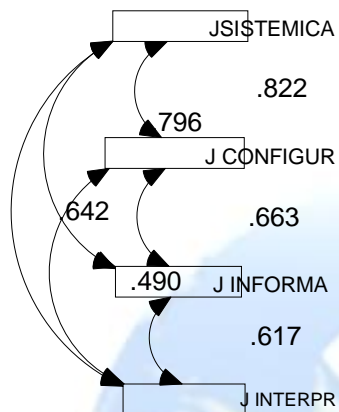


Figura 4. Diagrama de relaciones entre categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño

En cuanto a la hipótesis 3, que busca establecer las relaciones entre las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico, muestra que las dos categorías están significativamente relacionadas entre sí, pero como ya se dijo en los resultados dados en la Tabla 2, no se puede afirmar que la categoría violación del contrato psicológico sea una mejor explicación del desempeño individual. En la Tabla 5 se encuentran los pesos de regresión de la relación que se establece entre las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico que están relacionadas de manera significativa. En la Tabla 6 y en la Figura 5 se muestran las correlaciones entre las categorías de de incumplimiento y violación del contrato psicológico, con índices de correlación de .597, un valor medio que muestra la relación entre las dos categorías, pero no permite confirmar la hipótesis 3.

Tabla 5

Peso de regresión entre las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico, todas son estadísticamente significativas

Categorías	Estimate	S.E.	C.R.	P
Incumplimiento de C Ps <--> Violación de C Ps	3.955	.858	4.612	***

Nota. Estimate es el valor del peso de regresión, que es significativo para $P < .05$ si tiene ***

S.E. = error estándar de la covarianza; C.R. = critical ratio

Tabla 6

Correlaciones entre las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico

Categorías	Correlación
Incumplimiento-violación	.597

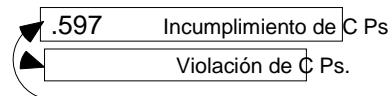


Figura 5. Relaciones entre categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico

También se analizó la relación entre las categorías del sistema de gestión del desempeño con las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico, revisando los pesos de regresión y las correlaciones como se observa en la Tabla 7 y la Figura 6. Los datos indican que no existe relación entre la percepción de justicia organizacional y el incumplimiento del contrato psicológico. Es decir, para el grupo objeto de esta investigación, la percepción que un empleado tiene sobre los procesos de imparcialidad y de justicia no afecta ni son afectados por la percepción de incumplimiento del contrato psicológico ni por los sentimientos que se generan en el empleado ante ese incumplimiento.

Tabla 7

Peso de regresión y correlaciones entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico.

Categorías JO	CPs	Regresión				Correlaciones
		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Interpersonal	Incumplimiento	.029	.388	.076	.940	.008
Interpersonal	Violación	-.154	.403	-.382	.702	-.043
Informacional	Incumplimiento	-.554	.608	-.912	.362	-.102
Informacional	Violación	.417	.629	.663	.507	.074
Configuracional	Incumplimiento	-.132	.265	-.499	.618	-.056
Configuracional	Violación	.149	.275	.540	.589	.060
Sistémica	Incumplimiento	-.221	.445	-.497	.619	-.055
Sistémica	Violación	.417	.463	.899	.368	.100

Nota. Estimate es el valor del peso de regresión, que es significativo para $P < .05$ si tiene ***

S.E. = error estándar de la covarianza; C.R. = critical ratio

J.O. = Justicia Organizacional del sistema de gestión del desempeño; C.Ps = Contrato Psicológico

**MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION
PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

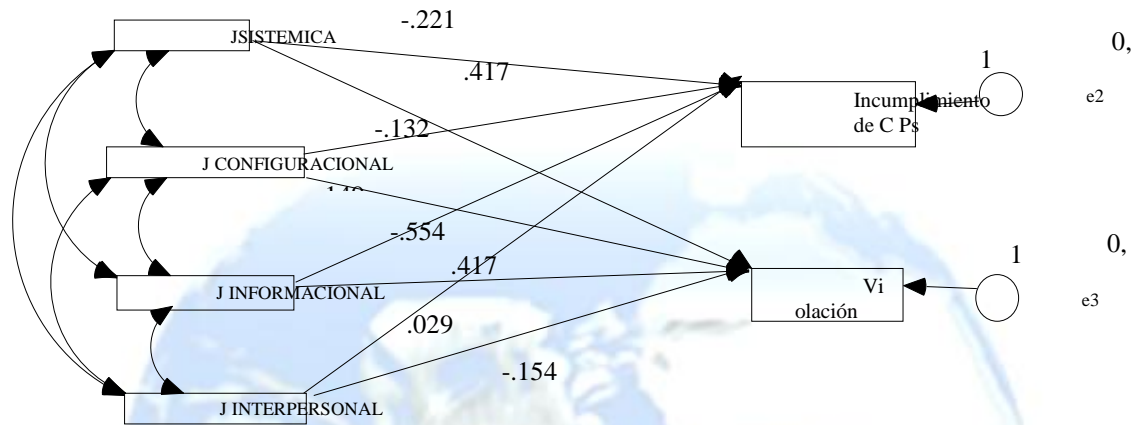


Figura 6. Relaciones entre categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico

Otros datos que surgieron del análisis de los primeros seis ítems de la escala de percepción de justicia en los que se solicita a las personas hacer una autoevaluación sobre la percepción del desempeño en el trabajo y la autoevaluación sobre la percepción de la evaluación del desempeño, en lo que se denominó de manera general autoevaluación del desempeño, no se encontraron relaciones significativas con las categorías de justicia del sistema de gestión del desempeño ni con las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico, corroborando que la hipótesis 1 no se confirmó (Tabla 8).

Tabla 8

Peso de regresión entre las categorías de justicia organizacional del sistema de gestión del desempeño y las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico con la autoevaluación del desempeño.

Categorías-Autoevaluación	Estimate	S.E.	C.R.	P
Justicia Organizacional				
Sistémica	.289	.600	.482	.630
Configuracional	.322	.359	.897	.370
Informacional	.416	.816	.510	.610
Interpersonal	1.118	.538	2.078	.038
Contrato Psicológico				
Incumplimiento	.151	.084	1.801	.072
Violación	.101	.087	1.157	.247

Nota. Estimate es el valor del peso de regresión, que es significativo para $P < .05$ si tiene ***

S.E. = error estándar de la covarianza; C.R. = critical ratio

En conclusión, los datos muestran que no se verificaron las hipótesis y por lo tanto para el grupo de empleados objeto de este estudio, el modelo propuesto no tiene apoyo empírico, es decir, la percepción de justicia del sistema de gestión del desempeño, la percepción de incumplimiento y los sentimientos de violación del contrato psicológico, no tienen una relación significativa con los resultados del desempeño individual.

DISCUSIÓN

Para el grupo de empleados objeto de esta investigación, los datos obtenidos muestran que las tres hipótesis planteadas no se verificaron, es decir, no existe una clara relación entre los constructos de percepción de justicia del sistema de gestión del desempeño y el incumplimiento y violación del contrato psicológico con los resultados del desempeño individual.

De otra parte, al revisar las categorías de justicia del sistema de gestión del desempeño, se encontró que están relacionadas entre sí, conclusión que se soporta en que las cuatro categorías se correlacionan de manera significativa y los valores de P son estadísticamente significativos. Lo mismo ocurrió entre las categorías de incumplimiento y violación del contrato psicológico, los datos muestran que existe relación entre la percepción de incumplimiento del contrato psicológico y los sentimientos que se generan en el empleado de violación de este contrato.

Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Yee (2001) en el meta análisis sobre las investigaciones hechas en el tema de justicia organizacional, afirman que las investigaciones en los últimos 25 años del siglo XX buscaron establecer la relación entre las categorías de justicia organizacional y medidas de auto reporte como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la evaluación de la autoridad, la ciudadanía organizacional y la intención de retirarse. En el caso del desempeño se ha utilizado básicamente la evaluación del jefe inmediato o la percepción sobre la evaluación del desempeño, aspectos que refieren los autores como limitaciones en la investigación.

En esta investigación se buscó medir los resultados del desempeño, no el desempeño como conducta que produce un resultado (Toro, 1988). Los resultados se midieron con base en el acuerdo hecho entre jefe y colaborador sobre el logro del desempeño, medido en resultados de una escala de 0 a 100. Así, para evaluar el desempeño del trabajador no se tuvo un instrumento diseñado para evaluar las conductas de éste, sino que se utilizó un instrumento propio de la institución en la que se hizo el estudio, que implicaba el acuerdo inicial entre jefe y empleado sobre los objetivos a alcanzar y unos resultados esperados en un período de tiempo, para luego establecer de manera conjunta, al final del período, el porcentaje de logro de los objetivos y resultados planteados.

Esa forma de evaluar el desempeño, no por las conductas del empleado sino por los resultados según acuerdo previo con el jefe inmediato y evaluación de logros no permite observar otras condiciones que afectan el desempeño, como son los factores personales directos e indirectos y los factores del contexto (Shaw, 2007). Entre los factores personales

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

directos están los conocimientos, la motivación, las habilidades y la autoeficacia. Entre los indirectos la edad, la experiencia y los atributos personales. En los factores del contexto se encuentran los estilos de liderazgo, las reglas y normas particulares de la organización, el trabajo en equipo, los procedimientos, diseño de cargo, entre otros.

Con el objeto de revisar el modelo propuesto por Greenberg (1993) de cuatro categorías de justicia organizacional, Thurston (2001) lo evaluó y comparó con los modelos anteriores de dos categorías (procedimental y distributiva), (Greenberg, 1990) o de tres categorías (procedimental, distributiva e interaccional), (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987, citados por Thurston, 2001) y encontró que provee una mejor explicación; sin embargo, aunque en la presente investigación no se pretendió evaluar este aspecto, la alta correlación entre las cuatro categorías y su nivel de significancia que se encontró con el análisis de ecuaciones estructurales, permite deducir que el modelo de cuatro categorías es una aproximación que permite explicar aspectos del comportamiento organizacional de los individuos, en cuanto a su percepción sobre justicia en la organización.

En cuanto a los hallazgos sobre el contrato psicológico, Conway y Briner (2005) plantean que una de las limitaciones en la investigación de los efectos del incumplimiento del contrato psicológico en el trabajador, es que un 65% de las investigaciones utilizan el auto reporte del empleado sobre su propio comportamiento, un 25% en la evaluación del jefe y tan solo un 20% toman medidas objetivas basadas en registros organizacionales. En la presente investigación se obtuvieron medidas de auto reporte y medidas de resultado del desempeño. En ningún caso se encontró que existe una relación clara entre la percepción de incumplimiento o de violación del contrato psicológico, con la autoevaluación del desempeño y en los resultados obtenidos por el desempeño, en un período de tiempo, aspecto que se contradice con Stiles, Gratton, Truss, Hope-Haley, y McGovern, (1997) quienes postulan que los procesos de gestión del desempeño juegan un rol importante para crear el sistema que determina el contrato psicológico entre empleado y empleador.

Los mismos autores refieren investigaciones sobre el efecto del incumplimiento del contrato psicológico sobre el desempeño, realizados entre los años 1996 a 2003. En ellos las correlaciones oscilaron entre $-.41$ y $.07$, mostrando una baja o inexistente relación entre estas dos variables (Conway & Briner, 2005). Morrison y Robinson (2000) encontraron una baja correlación de $-.16$ entre la percepción de incumplimiento del contrato psicológico y el auto reporte de desempeño. Esta situación se corrobora para el caso de la medición del desempeño por auto reporte y como resultados, para esta investigación, tanto en el incumplimiento como en la violación. Dicho en otras palabras, el hecho de que el empleado perciba que su empleador ha incumplido con las obligaciones explícitas o implícitas no afectaría su desempeño.

De otra parte, al revisar las escalas de incumplimiento y violación del contrato psicológico aplicadas preguntan sobre la permanencia en el cumplimiento de las promesas hechas por el empleador y los sentimientos generados por ese incumplimiento, de manera general, no inscritas al proceso específico del desempeño o de la gestión del mismo. Estas escalas se aplicaron al mismo tiempo que las escalas de percepción de justicia del sistema de gestión del desempeño y en el mismo mes en el que se hizo la evaluación del desempeño. El hecho

de que las escalas pregunten aspectos generales y no específicos a la percepción y sentimientos del empleado ante el proceso vivido en la evaluación del desempeño que se estaba terminando en el mismo período de tiempo, puede dar una explicación a la baja relación encontrada entre el constructo del contrato psicológico y los resultados del desempeño. Es probable que el empleado no hiciera la relación directa entre las dos variables en el sentido de que no relacionara la vivencia en la evaluación del desempeño y la percepción de incumplimiento del contrato psicológico y los sentimientos de violación del mismo.

Para Morrison y Robinson (2000) la percepción de incumplimiento del contrato psicológico es un fenómeno que precede las interpretaciones de emociones que pueden llevar a sentimientos de violación del contrato psicológico y el resultado de su investigación les lleva a postular que son constructos diferentes. Esta situación se corroboró en la presente investigación, al encontrar pesos de regresión significativos entre las dos categorías. Sin embargo los resultados no mostraron una relación clara entre la violación del contrato psicológico y la justicia procedimental y distributiva, lo cual no es consistente con lo planteado por Sheppard, Lewicki y Minton, (1992; citados por Robinson & Rousseau, 1994).

En cuanto a la relación entre las categorías de justicia y el contrato psicológico, los resultados muestran, de manera diferente a lo afirmado por Cropanzano y Prehar (2001), que para el grupo de empleados no existe una clara relación entre el contrato psicológico y la justicia organizacional; el incumplimiento del contrato psicológico no predijo la percepción de justicia organizacional.

Un aspecto que se postula en el marco teórico es el de la relación entre las prácticas de Recursos Humanos y la creación y modificación del contrato psicológico, pero que se plantea para una nueva investigación, siguiendo la propuesta de Rousseau y Wade-Benzoni (1994), citados por Martín y Robles (2000). En particular al implementar el diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño, con los procesos de planeación, seguimiento y evaluación y no solo con la práctica de evaluar el desempeño sin procesos previos de planeación y seguimiento. Tal como lo postula Moreno, Pelayo y Vargas, (2004) entre los pilares de la moderna gestión de recursos humanos están el énfasis en la medición y búsqueda de un alto rendimiento alineado con la estrategia de la organización.

Las escalas utilizadas mostraron una suficiente fortaleza estadística de acuerdo a los resultados del estudio piloto, sin embargo se recomienda combinar la medición cuantitativa con una metodología de corte cualitativo, con el fin de explorar las percepciones y los sentimientos de los procesos de justicia y de contrato psicológico. Por ejemplo, indagar sobre la relación entre las prácticas de retroalimentación del desempeño y su impacto sobre la percepción de justicia organizacional y en el desempeño mismo, según lo que planteado por Gilliland y Langdon (1998).

Los resultados muestran que no existe una clara relación entre los constructos de percepción de justicia del sistema de gestión del desempeño y el incumplimiento y violación del contrato psicológico con los resultados del desempeño individual, lo que sugiere que los resultados del desempeño no dependen únicamente de la percepción y las

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

emociones y de las condiciones personales del empleado, sino que existen otras variables que inciden en él, y que pueden propiciar el logro de resultados, así el empleado perciba injusticia, incumplimiento y violación del contrato psicológico.

Entre las líneas de investigación que se pueden desarrollar se encuentran la gestión del desempeño, la justicia organizacional como constructo, no solo del sistema de gestión del desempeño, sino de todos los procesos organizacionales y el contrato psicológico, su construcción, incumplimiento y violación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arnau, J. (1998). Diseños experimentales de sujeto único. Métodos de Investigación en Psicología. Madrid: Síntesis.

Ato, M. (1998). Tipología de los diseños cuasi-experimentales. Métodos de Investigación en Psicología. Madrid: Síntesis.

Casas, M. Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el índice europeo de satisfacción al cliente. Recuperado: mayo 2 de 2009, de <http://www.uv.es/asepuma/X/C29C.pdf>

Colquitt, J., Colon, D., Wesson, M., Porter, Ch. & Yee, K. (2001) Justice at the millennium: a meta – analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86, 3, 425 – 445

Conway, N. & Briner, R. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. London: Oxford University Press

Corral, V. (1997). Ecuaciones estructurales e investigación psicológica. *Revista Chilena de Psicología*. Vol. 18, 2. 7 – 15.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp D. E. (2001) Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 164–209. doi:10.1006/jvbe.2001.1791, available online at <http://www.idealibrary.com> on

Cropanzano, R. & Prehar, C. (2001) Emerging justice concerns in an era of changing. *Justice in the workplace. From theory to practice. Volume 2*. Mahwah: LEA.

Dubinsky, Alan J., Levy, Michael. (1989). Influence Of Organizational Fairness On Work Outcomes Of Retail Salespeople. *Journal of Retailing*, 65(2), 221. Retrieved June 1, 2008, from ProQuest Psychology Journals database.

Gilliland, S.W. & Langdon J. C. (1998). Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness. *Performance Appraisal*. Jossey – bass: San Francisco. 209 – 243.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*; Jun; 16, 2; ABI/INFORM Global. . 399 – 432.

Greenberg, J. (1993). “The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice,” In R. Cropanzano (Ed.), *Justice I the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

Kikoski, J. F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face...*Public Personnel Management*; 28, 2; ABI/INFORM Global. 301 – 322.

Martín, M & Robles, M. A. (2000). La reciprocidad entre los individuos y sus organizaciones: un estudio en algunas cooperativas andaluzas. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*. N. 8/9, p. 23-40. En <http://www.uhu.es/aeurla/revista/art6.doc>.

McMillan, J., & Schumacher, S., (1997) *Research in Education: A conceptual introduction*. New York: Longman.

Moreno, M.J., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*. Octubre - diciembre, 10. 56 - 72

Morrison, E. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. 22, 1, 226 - 256

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo – colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*. Julio – diciembre, volumen 16, número 002. Pg. 207 – 217

Omar, A. (2008). La importancia de la justicia en las organizaciones. Ponencia en el V Simposio Internacional Clima Organizacional: Agentes Facilitadores y Diferenciadores. Medellín, octubre 23 y 24.

Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*; Aug, 21, 5; ABI/INFORM Global, pg. 525 – 546.

Robinson, S.L & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. May; 15, 3; ABI/INFORM Global, pg. 245 – 259.

MEMORIAS II CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Rousseau, D. M. & Anton, R.J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: the role of contributions, promises and performance. *Journal of Organizational Behavior*. Jul; 12, 4; ABI/INFORM Global pg. 287 – 299.

Rousseau, D. M & Greller, M.M. (1994). Psychological contracts and human resource practices. *Human Resource Management*, 33, 3, 385 – 402.

Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 679 – 695

Shaw, S. (2007). Individual performance: fixed or negotiated terrain?. Recuperado el 19 de enero de 2010, del Sitio Web de la Manchester Metropolitan University: <http://www.business.mmu.ac.uk/parc/2007/shaw.pdf>.

Silva, C. & Schiattino, I. (2008). Modelos de ecuaciones estructurales ¿qué es eso?. *Ciencia & Trabajo*. 10, 29. 106 – 110.

Spencer, L.M. (1991). Performance Management System. *The compensation Handbook*. p. 467 – 489. New York: Mcgraw-Hill.

Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Haley, V. & McGovern, P. (1997). Performance management and psychological contract. *Human Resource Management Journal*. 7,1; ABI/INFORM Global, 57 – 66.

Tena, G. (2002). El Contrato Psicológico: relación laboral empresa – trabajador. *Acciones e investigaciones Sociales*. 15, 85 – 107.

Thurston, P. (2001). Clarifying the structure of justice using fairness perceptions of performance appraisal practices. A Dissertation. Partial fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University at Albany, State University of New York.

Toro, F. (1988). Distinciones conceptuales y prácticas para la elaboración de un programa de evaluación del desempeño o de resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 7, No. 1.

Viswesvaran, Ch (1993), Modeling job performance: is there a general factor? A Dissertation. Partial fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University of Iowa.

Viswesvaran, Ch & Ones, D. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*; Jul; 38, 3; ABI/INFORM Global. 193 – 203.

Williams, R.S. (2003) *Rendimiento del Personal*. (1ª. Ed.) Thompson: Madrid.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. & Bravo; J. (2007) The Impact of Psychological Contract Breach on Work – related Outcomes: a Meta – Analysis. Personnel Psychology; Autum 2007; 60, 3; ABI/INFORM Global. 647 – 680.

RESEÑA EXPONENTE

JAIME FERRO VÁSQUEZ

Magister en Psicología con énfasis en Organizaciones y Trabajo. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Psicólogo. Más de veinte años de experiencia en procesos de gestión organizacional y de recursos humanos. Profesor Universitario en la Universidad Católica de Colombia, Universidad de San Buenaventura sede Bogotá y la Fundación Universitaria del Área Andina. Experiencia como consultor en diversos temas de Gestión Humana.

Ponencias

Ponencia: “Percepción de Justicia Organizacional” ponencia en el XIV Congreso Colombiano de Psicología, Ibagué 28 de abril a 1 de mayo de 2010.

Ponencia: “La Percepción de Justicia en el Contexto Laboral”, ponencia para el II Congreso Nacional De Psicología Colpsic y I Congreso Internacional de Psicología Colpsic-Ascofapsi, Cartagena - Agosto 2009

