

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**Justicia y Comportamiento Discrecional en empleados de organizaciones ubicadas
en Perú**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE BACHILLERA EN PSICOLOGÍA**

AUTORA

Lourdes Stephane Tupayachi Ochoa

ASESORA

Angela Vera Ruiz

2019

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirme llegar hasta aquí después de un largo camino con diferentes obstáculos que le otorga un gran valor a este logro.

Gracias a mi familia porque sin ellos tampoco hubiese podido llegar hasta este punto de mi carrera. Gracias también por la comprensión y apoyo en los momentos más difíciles de todo este proceso.

A mi asesora, Angela Vera, porque es una persona clave en la realización de esta investigación. Desde un inicio, siempre quise que seas mi asesora y estoy agradecida de que haya terminado siendo así. Gracias por darme el apoyo que en ese momento necesitaba y por el interés que demostraste tener a mi tema de investigación. Gracias, sobre todo, por ayudarme a sacarlo adelante y por guiarme en todo el proceso. Para ella, solo tengo palabras de admiración, estima y agradecimiento infinito.

A Cesar Llanco, quien tiene un gran aporte en la realización de esta tesis. Junto con Angela, fue especial soporte y guía en el tramo más difícil e importante en esta investigación.

A Mónica, por tu apoyo, consejos y breves clases que fueron de gran ayuda para mí.

A A.Z., por ser el soporte y la orientación que necesitaba en la primera parte de este proceso. Tu apoyo fue de gran valor para mí y me permitió seguir sacando adelante este estudio.

A J. Y., porque de esa experiencia, me he llevado nuevos aprendizajes.

Y gracias a todos los que, a lo largo de este camino, aportaron a este logro. Gracias por el apoyo, aliento y aprecio que me brindaron, ya que fueron también de gran valor y motivación para mí en el cumplimiento de esta meta.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación y su sentido entre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano y contraproducente en colaboradores de empresas privadas y públicas ubicadas en el Perú. Se contaron con 211 participantes, hombres (56.4%) y mujeres (43,6%), con edades entre 19 a 73 años ($M=33$; $DE=10.46$), quienes actualmente estaban trabajando en una organización ubicada en el Perú. Los instrumentos empleados fueron una ficha de datos sociodemográficos, las escalas Organizational Citizenship Behavior - Checklist (OCB-C) y Organizational Counterproductive Behavior – Checklist de Fox y Spector (2002b, 2002a) que, para este estudio, fueron traducidas al español y validadas por criterio interjueces, y la escala Justicia Organizacional de Colquitt (2001) en su versión traducida por Omar y colegas (2018). Se encontró que la Justicia Organizacional correlacionaba negativa y significativamente con el Comportamiento Contraproducente y también lo predecía, mientras que, con el Comportamiento Ciudadano, no se encontraron correlaciones significativas y no lo predecía. En cuanto a las dimensiones de la Justicia Organizacional, se encontró que la Justicia Procedimental e Informativa correlacionaban negativa y significativamente con el Comportamiento Contraproducente, siendo predictora solo la Justicia Procedimental. Con el Comportamiento Ciudadano, no se encontraron relaciones significativas con las dimensiones de la Justicia Organizacional, aunque se obtuvo como variables predictoras a la Justicia Procedimental, Interaccional e Informativa.

Palabras clave: comportamiento organizacional, comportamiento discrecional, comportamiento ciudadano, comportamiento contraproducente, justicia organizacional

Abstract

The objective of this research was to establish the relationship and its meaning between organizational justice and citizenship and counterproductive behavior in collaborators of private and public companies located in Peru. There were 211 participants, men (56.4%) and women (43.6%), aged between 19 and 73 ($M=33$; $DE=10.46$), who were currently working in an organization located in Peru. The instruments used were a sociodemographic data sheet, the Organizational Citizenship Behavior - Checklist (OCB-C) and Organizational Counterproductive Behavior - Checklist scales by Fox and Spector (2002b, 2002a) which, for this study, were translated into Spanish and validated by inter-judge criteria, and the Organizational Justice scale by Colquitt (2001) in its version translated by Omar and colleagues (2018). Organizational Justice was found to correlate negatively and significantly with Counterproductive Behavior and also to predict it, whereas, with Citizen Behavior, no significant correlations were found and did not predict it. As for the dimensions of Organizational Justice, it was found that Procedural and Informational Justice correlated negatively and significantly with Counterproductive Behavior, with Procedural Justice being the only predictor. With respect to Citizen Behavior, no significant relationships were found with the dimensions of Organizational Justice, although Procedural, Interactional and Informational Justice were obtained as predictive variables.

Keywords: organizational behavior, discretionary behavior, citizenship behavior, counterproductive behavior, organizational justice.

Tabla de contenidos

Introducción	1
Método	6
Participantes	6
Medición	6
Procedimiento	8
Análisis de datos	8
Resultados	10
Estadísticos descriptivos y análisis de normalidad.....	10
Correlaciones entre la escala de Justicia Organizacional y sus dimensiones, el Comportamiento Ciudadano y el Comportamiento Contraproducente.....	11
Análisis de Regresión con la Justicia Organizacional, sus dimensiones y los comportamientos discrecionales	12
Discusión.....	14
Referencias.....	21
Apéndices.....	27
Apéndice A: Consentimiento Informado	27
Apéndice B: Ficha de Datos Sociodemográficos	28
Apéndice C: Versión traducida de la escala OCB-C de Fox y Spector (2002b).....	29
Apéndice D: Versión traducida de la escala CWB-C de Fox y Spector (2002a)	30

Introducción

En el Perú, existen diversas irregularidades en el ámbito laboral. Puntriano identificó diez problemas que enfrenta los trabajadores peruanos (Gestión, 2016). Entre ellos está el no pago de las horas extras, el contrato por recibos por honorarios a través del cual se evita cumplir con los derechos laborales, abuso de contratos temporales, y, por supuesto, la informalidad que afecta a 2.5 millones de peruanos según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (como se cita en Gestión, 2016). Esta última ocurre tanto dentro de empresas formales como también de empresas informales y, además, con la informalidad se relacionan los problemas mencionados, tales como, no dar la Compensación de Tiempo de Servicio (CTS) ni el aporte a Essalud (Cuba, 2019). Esto nos evidencia un entorno peruano caracterizado por irregularidades e injusticias laborales que tiene incidencia sobre las empresas al funcionar en dicho contexto, por lo que, consecuentemente, tendrá repercusión en el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2009; ConexiónEsan, 2019).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos, factores internos y externos de la organización (e.g. procesos internos, estilos de liderazgo, tecnología, satisfacción laboral) sobre el accionar de los empleados (Armstrong, 2012; Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Es de suma relevancia en las organizaciones al ser un factor determinante para el crecimiento, sostenibilidad y efectividad de las mismas (Chiavenato, 2009; ConexiónEsan, 2019; Robbins & Judge, 2013). Comprender el comportamiento en el ámbito laboral permite identificar y desarrollar aquellos factores beneficiosos para el éxito de toda organización así como también de las personas que la componen (ConexiónEsan, 2019; Osland, Devine, & Turner, 2015). Asimismo, existen diversos factores que influyen sobre el comportamiento organizacional, los cuales puede distinguirse en tres niveles: organizacional (e.g. cultura, diseño, procesos organizacionales), grupal (e.g. trabajos grupales) e individual (e.g. personalidad, valores, aprendizaje, motivación) (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013).

Dentro del comportamiento organizacional de los individuos, se destacan los comportamientos discrecionales, referido a las conductas voluntarias y activas fuera de lo prescrito en las funciones del puesto, que no son necesariamente reconocidas por la organización (Bennett & Stamper, 2001; Spector & Fox, 2010). Estas conductas pueden ser favorables y ayudar a la organización, o ser perjudiciales y dirigirse a generarle algún

daño (Piccoli, De Witte, & Reisel, 2017; Robinson & Bennett, 1995; Santos, Rosario-Hernández, & Rodríguez, 2015), siendo consideradas como opuestos de un continuo (Dalal, 2005). Asimismo, tanto en los comportamientos favorables como perjudiciales pueden distinguirse dos dimensiones: una primera, interpersonal, la cual está dirigida hacia los miembros de la organización (e.g. altruismo, agresión); y otra organizacional, dirigida hacia la entidad (e.g. lealtad, participación, sabotaje, ausencia) (Bennett & Stamper, 2001).

En cuanto a los comportamientos discrecionales positivos, también denominados comportamientos ciudadanos, son entendidos, entre otras conductas, como acciones prosociales y altruistas, tales como, asistir los compañeros de trabajo, respetar de las normas organizacionales, aportar nuevas ideas o sugerencias que sean provechosas y útiles, no desperdiciar el tiempo, (Dalal, 2005; Organ, 1988; Santos et al., 2015; Schnake, 1991; Spector & Fox, 2002). Diferentes estudios han demostrado que este comportamiento es deseable por toda organización, dado que contribuye a la mejora de su funcionamiento y su eficiencia (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Piccoli et al., 2017; Santos et al., 2015), beneficia el desempeño laboral de sus miembros y contribuye a su éxito (Vázquez Parra, Arredondo Traperó, & De la Garza, 2018).

Organ (1997) distinguió el comportamiento ciudadano organizacional en cinco dimensiones. El primero, altruismo, denota aquellas conductas de asistir a los colegas, clientes, socios o jefes. El segundo, concientización, es el cumplimiento de las normas organizacionales y la asistencia. El tercero, deportividad o caballerosidad, es la tolerancia a ciertas condiciones laborales y no hacer queja alguna o reclamo sobre problemas que no son severos en la organización. El cuarto, cortesía, implica la adquisición de información desde otros miembros de la organización antes de la toma de alguna decisión. Por último, la virtud cívica, es el conjunto de acciones de participación e involucramiento con la organización.

Por su parte, comportamiento discrecional contraproducente o negativo, también denominado “desviado”, se refiere a las conductas voluntarias que transgreden las normas atentando contra el bienestar de la organización, sus miembros o ambos (Robinson & Bennett, 1995). Este comportamiento incluye una gran diversidad de tipos de conductas (Carpenter & Berry, 2017). Dentro de las dirigidas a las organizaciones, está la falta de esfuerzo en la presentación de un trabajo por un desencuentro con el jefe, uso personal de la inmobiliaria del centro de trabajo, justificarse como enfermos cuando no lo están, no acatar o ignorar las instrucciones del supervisor, tomarse más tiempo en el receso, hasta

el robo corporativo, sabotaje, daño de la inmobiliaria, entre otros (Bennett & Stamper, 2001; Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005). En cuanto a las acciones dirigidas hacia los miembros de la entidad, están los chismes, bromas, manifestaciones de ira u otras emociones negativas, ofensas, hasta comportamientos más severos como el robo a los compañeros, acoso, violencia, abuso sexual y físico, entre otros (Conlon et al., 2005; Neuman & Baron, 2005). Por consiguiente, estos comportamientos acarrearán efectos adversos en la organización, puesto que inciden en su efectividad (Spector et al., 2006), en el desempeño laboral de sus miembros (Sackett, 2002), pueden significar daños tanto a los miembros como a la entidad, así como también pérdidas económicas importantes (Sackett & DeVore, 2001).

En la investigación sobre conductas discrecionales, se reconoce que los colaboradores estarán más propensos a un comportamiento ciudadano en la medida en que perciban la organización como justa, mientras que si ésta es percibida como injusta, estarán más propensos a un comportamiento contraproducente (Avolio, 2019; Cohen-Charash & Spector, 2001; Conlon et al., 2005). Ello debido a que, de acuerdo con la Teoría de la Equidad, los empleados procurarán mantener el balance entre sus servicios y lo que reciben a cambio, por lo que frente a la injusticia, pueden optar por reducir sus tareas o su desempeño laboral (Adams, 1963).

La justicia organizacional hace referencia a las percepciones de justicia por parte de los colaboradores hacia su centro de trabajo (Martinson, Crain, De Vries, & Anderson, 2010). Su relevancia reside en el poder de explicar las actitudes y conductas de los miembros de organización (Conlon et al., 2005). La justicia organizacional, puede ser entendida de cuatro formas: procedimental, distributiva, interaccional e informacional.

La justicia procedimental refiere a la justicia percibida en el proceso a través del cual se logran los resultados o se distribuyen los mismos (Cohen-Charash & Spector, 2001). Implica también la justicia en los criterios de los procesos, esto es, su consistencia, la ausencia de sesgos, certeza, ética, entre otros aspectos (Leventhal, 1980, como se cita en Colquitt, 2001). La justicia distributiva refiere a la justicia percibida de los resultados tras la asignación de recompensas, es decir, la distribución de recursos (Cohen-Charash & Spector, 2001; J. Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Una distribución será justa en la medida en la que las recompensas sean proporcionales a los aportes (Ambrose & Arnaud, 2005). La justicia interaccional alude al lado interpersonal como el trato, la comunicación y las prácticas dentro de la gestión del capital humano (Cohen-Charash & Spector, 2001). Le da importancia no solo al contenido de la comunicación, sino a la

forma, el “cómo” se comunica (Mladinic & Isla, 2011). La justicia informacional surge como subdimensión de la justicia interaccional (Colquitt, 2001). Se enfoca en la información que se brinda a los empleados con respecto a la distribución de los resultados y/o la implementación de procesos, tomando en cuenta que sea veraz e idónea (Greenberg, 1993, como se cita en Omar et al., 2018).

Algunas investigaciones han buscado establecer relaciones entre las dimensiones específicas de la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano y contraproducente. Cohen y Charash (2001) obtuvieron que la justicia procedimental y distributiva predecían de forma positiva similar diferentes dimensiones del comportamiento ciudadano ($r = .25, .23$ respectivamente, sin diferencias significativas). Asimismo, encontraron que la justicia procedimental y la justicia distributiva se relacionaban de forma inversa similar con el comportamiento contraproducente ciudadano ($r = -.22, -.28$ respectivamente, sin diferencias significativas).

Rodríguez-Montalbán, Sánchez-Cardona, y Martínez-Lugo (2014) en su estudio sobre rol mediador del engagement entre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional, determinaron la relación positiva de estas dos últimas variables y el rol predictor de la justicia organizacional sobre el comportamiento ciudadano. La justicia procedimental, distributiva, interaccional e informacional se relacionaron positivamente con las dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional: altruismo ($\beta = .16$ a $.48$), concienciación ($\beta = .18$ a $.30$), virtud cívica ($\beta = .34$ a $.47$), deportividad ($\beta = .25$ a $.49$) y cortesía ($\beta = .32$ a $.44$).

Devonish y Greenidge (2010) consideraron tres dimensiones de la justicia organizacional –procedimental, distributiva e interaccional– y dos en el comportamiento contraproducente –hacia el individuo y hacia la organización–. Los resultados demostraron relaciones negativas significativas entre la justicia procedimental, distributiva e interaccional con el comportamiento contraproducente hacia el individuo ($r = -.26, -.19$ y $-.28$, respectivamente) y hacia la organización ($r = -.28, -.26$ y $-.19$, respectivamente). Asimismo, se demostró que la justicia organizacional tiene impacto sobre el comportamiento de los empleados en el trabajo.

En el Perú, las investigaciones sobre la relación entre las variables expuestas son inexistentes. No obstante, se cuenta con algunas investigaciones que relacionan la justicia organizacional, el comportamiento ciudadano y el comportamiento contraproducente con otras variables. Bayona (2017) evaluó la relación existente entre el capital psicológico positivo, las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas contraproducentes

en una muestra de 137 empleados y empleadas de diferentes organizaciones entre públicas y privadas. Se obtuvo como resultado que las relaciones entre capital psicológico y el comportamiento ciudadano era positiva ($r = .47$) y negativa con el comportamiento contraproducente ($r = -.45$).

Con respecto a la justicia organizacional, Ausejo (2017) estudió la relación entre los valores terminales e instrumentales, y la percepción de la Justicia Organizacional, en una muestra de 76 estudiantes, entre hombres y mujeres, de maestría de una universidad privada de Lima. Se obtuvo como resultado que había relación entre algunos valores terminales y la justicia procedimental (los valores de r oscilaron entre .023 a .165), con la justicia procedimental (los valores de la r oscilaron entre -.21 a .27), con la justicia informacional, aunque no significativos (los valores de r iban entre .034 a .171), pero no se encontró una relación significativa con la justicia interaccional.

A partir de lo revisado, se entiende que los colaboradores tendrán un comportamiento ciudadano o contraproducente en función a sus percepciones de los procedimientos de la organización como justas o injustas. Dada la ausencia de literatura en el Perú sobre dicha relación, el valor de la presente investigación reside en explorar este vacío en el estudio del comportamiento organizacional. Por consiguiente, el propósito de investigación es establecer la relación y su sentido entre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano y contraproducente organizacional, en colaboradores de empresas privadas y públicas ubicadas en el Perú.

A partir de la revisión de literatura se plantea dos hipótesis. En primer lugar, se espera que la justicia organizacional se relacione negativamente con el comportamiento contraproducente y además lo prediga. En segundo lugar, se espera que la justicia organizacional se relacione positivamente con el comportamiento ciudadano y además lo prediga.

Método

Participantes

El presente estudio contó con una muestra conformada por 211 participantes entre hombres (56.4%) y mujeres (43,6%), cuyas edades oscilaban entre 19 a 73 años, con un promedio de 33 años (DE=10.46). Fueron convocados a través de múltiples redes sociales (LinkedIn, Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram y Tumblr) y se consideró como criterios de inclusión que tengan mayoría de edad y que actualmente trabajen en alguna organización, empresa o centro de trabajo ubicado en el Perú, indistintamente del rango laboral o rubro de la economía. Los datos sociodemográficos de la muestra incluyeron lugar de trabajo (Lima 96.7% y Provincias 3.3%), tiempo en la organización (menos de 1 año, 40.8%; entre 1 a 5 años, 32.7%; entre 5 a 10 años, 11.4%; y de 10 años a más 15.2%), tamaño de la organización (Micro –1 a 10 personas–, 13.3%; pequeña –11 a 49–, 14.7%; mediana –50 a 250 personas–, 18%; y grande –250 a más–, 54%), sector organizacional (público, 18.5%; privado, 80.1%; y tercer sector 1.4%), y número de personas a cargo (No tienen personas a cargo, 56.9%; tiene de 1 a 5 personas, 25.1%; tiene de 6 a 10 personas, 8.1%; y tiene más de 20 personas a cargo, 5.2%).

En cuanto a los lineamientos éticos, se presentó un consentimiento informado (Apéndice A) en el que se explicitaba el objetivo y naturaleza de la investigación, la confidencialidad de los datos y la participación estrictamente libre y voluntaria, así como también los contactos de la investigadora y su asesora.

Medición

Se emplearon 4 instrumentos de medición. En primer lugar, se diseñó una ficha de datos sociodemográficos (Apéndice B). En ella, se recolectaron los datos personales como edad, sexo, grado de instrucción, así como también datos sobre la organización, como el tipo, el sector, el tamaño de la misma, el tiempo en la organización y el tiempo en el puesto en el que se encuentra actualmente.

En segundo lugar, como medida del comportamiento ciudadano organizacional se empleó la escala de Fox y Spector (2002b), Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C). Fue usada por primera vez por Spector, Bauer, y Fox (2010) en una muestra de 259 empleados y sus supervisores de una universidad pública de los Estados Unidos. Tuvo un coeficiente de consistencia interna de .80 en la muestra de empleados y de .86 en la muestra de supervisores. La versión original es en inglés, pero para la presente

investigación, fue traducida al español y validada mediante criterio interjueces (véase la versión traducida en el Apéndice C). La escala contiene 10 ítems, de los cuales 5 aluden a la organización y 5 a las personas, con una escala Likert del 1 al 5 que, al español, son 1 = “Nunca”, 2 = “Una vez o dos veces”, 3 = “Una o dos veces al mes”, 4 = “Una o dos veces a la semana” y 5 = “Todos los días”. En relación a las propiedades psicométricas, la versión traducida para el presente estudio obtuvo como consistencia interna un Alpha de Cronbach de .91. Luego, tras el análisis factorial exploratorio, se obtuvo un puntaje de KMO de .90 y la prueba de esfericidad de Bartlett resultó muy significativa ($p < .01$). Asimismo, un solo componente explicaba el 56.71% de la varianza, y las cargas factoriales oscilaron entre .59 y .85.

En tercer lugar, para la medición del comportamiento contraproducente organizacional se empleó la escala de Fox y Spector (2002a), Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C), la cual al igual que la anterior, es de libre acceso. De igual manera, fue empleada por primera vez por Spector, Bauer, y Fox (2010) en la misma investigación descrita para la previa escala. Obtuvo un Alpha de Cronbach de .78 en la muestra de empleados y de .89 en la muestra de supervisores. Al igual que la escala anterior, la versión original es en inglés, por lo que, para el presente estudio, fue traducida al español y validada por criterio interjueces (véase la versión traducida en el Apéndice D). Está conformada por 10 ítems, de los cuales 5 aluden a la organización y 5 a las personas, con una escala tipo Likert del 1 al 5 que, al español, son 1 = “Nunca”, 2 = “Una vez o dos veces”, 3 = “Una o dos veces al mes”, 4 = “Una o dos veces a la semana” y 5 = “Todos los días”. En relación a las propiedades psicométricas, en este estudio, la escala obtuvo un Alpha de Cronbach de .91. Posteriormente, se realizó un análisis factorial exploratorio de componentes principales, en el que se obtuvo un puntaje de KMO de .83 y la prueba de esfericidad de Bartlett resultó muy significativa ($p < .01$) Asimismo, un solo componente explicaba el 39.74% de la varianza y las cargas factoriales oscilaron entre .43 y .84.

Por último, se empleó la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) en su versión adaptada por Omar, Salessi, Vaamonde y Urteaga (2018) en población argentina. Está conformada por 20 ítems, con una escala de respuesta del 1 (“Nunca”) al 5 (“Siempre”), divididos por factores de justicia procedimental (7 ítems), justicia distributiva (4 ítems), justicia interpersonal (4 ítems) y justicia informacional (5 ítems). Las cargas factoriales fueron significativas para todos los ítems ($p < .001$), siendo para el factor de justicia distributiva entre .77 y .85, para la justicia procedimental de .57 a .90,

para el factor de justicia interpersonal de .55 a .92 y para el factor de justicia informacional de .69 a .84. Asimismo, los cuatro componentes explicaron el 67% de la varianza de la Justicia Organizacional. Por otro lado, también fue empleada en el estudio de Hurtado (2014) sobre la relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional, en el cual participaron 190 docentes de una universidad privada de Bogotá. En dicha investigación, la escala obtuvo una consistencia interna que oscilaba entre .85 y .88. Finalmente, para la presente tesis, la escala total de justicia organizacional obtuvo un Alpha de Cronbach de .95. Para sus dimensiones, se encontró que la justicia procedimental tenía una consistencia interna de .87; la justicia distributiva, un valor de .95; para la justicia interaccional, un valor de .91; y para la justicia informacional, un valor de .92.

Procedimiento

Primero, se solicitó la autorización para el uso de la escala de Justicia Organizacional, mediante correo electrónico a los autores. Las escalas OCB-C y CWB-C, en su versión de 10 ítems, son de acceso libre. Estas fueron traducidas al español, siendo esta versión validada con cuatro jueces expertos en el rubro organizacional. Una vez obtenida tanto la autorización de la escala de justicia organizacional como la versión final de las escalas OCB-C y CWB-C traducidas al español, se procedió con la elaboración de todo el cuestionario en formato virtual mediante Google Forms. Se optó por este medio dado que facilita el acceso a una amplia población y brinda una percepción de distancia social, permitiendo unas respuestas más abiertas ante preguntas propensas a sesgarse por deseabilidad social (Lyons, Cude, Lawrence, & Gutter, 2005; Siva Durga Prasad Nayak & Narayan, 2019). El link del formulario fue difundido en diversas redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp) a lo largo de 40 días.

Análisis de datos

La data fue vaciada a una base de datos y su análisis se realizó con el programa estadístico SPSS v.25. Se realizaron los estadísticos descriptivos para obtener los datos sociodemográficos de la muestra, tales como edad, sexo, lugar de trabajo, tiempo en la organización, tamaño y sector de la misma, y la cantidad de personas a cargo. Seguidamente, se hicieron los análisis de confiabilidad para las escalas empleadas, así como también el análisis factorial exploratorio para las escalas de comportamiento ciudadano y contraproducente que han sido traducidas. Luego, se llevó a cabo el análisis

de normalidad de datos. Se obtuvo que las escalas de Justicia Organizacional y el Comportamiento Ciudadano tenían una distribución normal en los datos, con las cuales se realizó el análisis correlacional de Pearson, mientras que, con la escala de Comportamiento Contraproducente, que no obtuvo una distribución normal, se realizó el análisis correlación de Spearman. Posteriormente, se desarrolló el análisis de regresión lineal múltiple.



Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en la presente investigación.

Estadísticos descriptivos y análisis de normalidad

En primer lugar, se realizaron los estadísticos descriptivos de las escalas. La Justicia Organizacional obtuvo una media de 3.88 (DE=4). Dentro de las dimensiones de esta escala, la justicia interaccional presentó el mayor promedio de 4.19 (DE=.87), seguida de la justicia informacional (M=3.92, DE=.88), la justicia distributiva (M=3.89, DE=.97) y la procedimental (M=3.68, DE=.79). En cuanto al comportamiento ciudadano, la escala obtuvo un promedio de 3.20 (DE=1.01), mientras que el comportamiento contraproducente tuvo la media más baja de 1.37 (DE=1.30). Los resultados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Estadísticos Descriptivos y Normalidad de los Datos

	Estadísticos Descriptivos					Normalidad	
	M	Mediana	DE	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
Justicia Organizacional	3.88	4	.72	1.1	5	-1.13	2.38
Justicia Procedimental	3.68	3.71	.79	1	5	-.72	1.04
Justicia Distributiva	3.89	4.00	.97	1	5	-.94	.55
Justicia Interaccional	4.19	4.50	.87	1	5	-1.20	1.22
Justicia Informacional	3.92	4.00	.88	1	5	-.95	1.10
Comportamiento Ciudadano	3.20	3.30	1.01	1	5	-0.47	-.36
Comportamiento Contraproducente	1.37	1.30	.40	1	3.90	2.78	12.44

Con respecto al análisis de normalidad de los datos, inicialmente, se realizó análisis de Kolmogorov Smirnov, pero las significancias en todos los casos fueron mayores a .05, esto es, no había una distribución normal en ninguna de las escalas a excepción de la Justicia Organizacional que obtuvo .001 de significancia. Por ello, se optó por los criterios de asimetría y curtosis, a partir de los cuales se identificó que tanto la escala de comportamiento ciudadano y la justicia organizacional total como sus dimensiones presentan una distribución normal excepto el comportamiento contraproducente, el cual, de acuerdo con los criterios, no presentó normalidad de los datos.

Correlaciones entre la escala de Justicia Organizacional y sus dimensiones, el Comportamiento Ciudadano y el Comportamiento Contraproducente.

Se analizaron las correlaciones de los puntajes totales de todas las escalas. A partir de ello, se encontró que existe una correlación de Spearman pequeña inversa y altamente significativa entre el Comportamiento Contraproducente y la Justicia Organizacional ($r = -.183$ con un 0.008 de significancia). Sin embargo, no se encontraron correlaciones significativas entre el Comportamiento Ciudadano y la Justicia Organizacional. Los resultados se presentan en la Tabla 2 que se muestra a continuación.

Tabla 2.

Correlaciones entre las dimensiones de Justicia Organizacional y los Comportamientos Discrecionales

	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^b
1. Justicia Organizacional ^a	-						
2. Justicia Procedimental ^a	.86**	-					
3. Justicia Distributiva ^a	.79**	.64**	-				
4. Justicia Interaccional ^a	.79**	.52**	.44**	-			
5. Justicia Informacional ^a	.86**	.58**	.54**	.76**	-		
6. Comportamiento Ciudadano ^a	.05	.08	.01	.02	-.11	-	

7. Comportamiento							
Contraproducente ^b	-0.18**	-0.17*	-0.09	-0.08	-0.20**	0.19**	-

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). (a) Correlaciones de Pearson. (b) Correlaciones de Spearman

Para el objetivo de la presente investigación, así como también para la validación de las hipótesis, se llevaron a cabo correlaciones de Pearson para las dimensiones de la Justicia Organizacional y el Comportamiento Ciudadano, mientras que se realizaron correlaciones de Spearman para el Comportamiento Contraproducente. Se encontró que el Comportamiento Ciudadano y el Contraproducente se relacionaban significativamente de forma directa ($r = .195$).

Por otro lado, la Justicia Procedimental y la Justicia Informativa se relacionaban significativa y negativamente con el Comportamiento Contraproducente ($r = -.172$ y $r = -.207$ respectivamente). Además, se encontró que las dimensiones de la Justicia Organizacional están relacionadas entre ellas. La justicia Procedimental se relacionó positiva y significativamente con la Justicia Distributiva, la Justicia Interaccional y la Justicia Informativa ($r = .645$, $r = .513$ y $r = .577$ respectivamente). La Justicia Distributiva se relacionó positivamente con la Justicia Interaccional e Informativa ($r = .433$ y $r = .545$, respectivamente), y estas últimas, de igual manera, correlacionaron positiva y directamente ($r = .752$).

Análisis de Regresión con la Justicia Organizacional, sus dimensiones y los comportamientos discrecionales

Se realizó el análisis de regresión entre los Comportamientos Discrecionales como variables de salida, y la Justicia Organizacional y sus dimensiones, como variables predictoras. siendo todas consideradas como variables predictoras para cada uno de los análisis realizados. Con el Comportamiento Contraproducente como variable de salida se obtuvo un modelo significativo que explica un 2.4% de la varianza. Se encontró que la justicia organizacional tiene un efecto inverso en el Comportamiento Contraproducente ($\beta = -.09$, $p = .02$). Por el contrario, considerando al Comportamiento Ciudadano como variable de salida, no se encontró modelo alguno que evidencie que la Justicia Organizacional predice dicho comportamiento.

Luego, se llevó a cabo el análisis de regresión entre las dimensiones de la Justicia Organizacional, como variables predictoras, y los Comportamientos Discrecionales,

como variables de salida. Por un lado, en cuanto al Comportamiento Contraproducente, se encontró un modelo significativo que explica un 3% de la varianza, siendo la única variable predictora la Justicia Procedimental ($\beta = -.088, p = .012$). Sin embargo, las demás dimensiones de la Justicia Organizacional no resultaron ser predictoras del Comportamiento Contraproducente. Por otro lado, con el Comportamiento Ciudadano, se obtuvo un modelo que explicaba el 7,1% de la varianza, en el que las variables predictoras eran la Justicia Procedimental ($\beta = .265, p = .01$), la Justicia Interaccional ($\beta = .258, p = .03$) y la Justicia Informativa ($\beta = .265, p = .00$), siendo las relaciones directas y significativas.



Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación y su sentido entre la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano y contraproducente organizacional, en colaboradores de empresas privadas y públicas ubicadas en el Perú. A partir de ello, se plantearon dos hipótesis. En primer lugar, se espera que la justicia organizacional se relacione negativamente con el comportamiento contraproducente y además lo prediga. En segundo lugar, se espera que la justicia organizacional se relacione positivamente con el comportamiento ciudadano y además lo prediga.

En cuanto a la primera hipótesis, se encontró que la Justicia Organizacional correlacionaba inversa y significativamente con el Comportamiento Contraproducente, así como también era predictora de este comportamiento de forma significativa. Por consiguiente, esta primera hipótesis se cumple. Asimismo, se encontró que, dentro de las dimensiones de la Justicia Organizacional, la Justicia Procedimental predecía de forma inversa al Comportamiento Contraproducente.

Estos resultados coinciden con diferentes autores que también han evidenciado las relaciones entre estas variables. En el meta-análisis de Cohen-Charash y Spector (2001), se obtuvo también que la justicia distributiva y la justicia procedimental se relacionaba con el comportamiento contraproducente. De igual manera, Spector, Fox Penney, Bruursema, Goh y Kessler G (Spector et al., 2006) obtuvieron que la justicia distributiva y la justicia procedimental se relacionaban significativamente con el comportamiento contraproducente, aunque, en su estudio, dividieron este último en interpersonal ($r = -.10$ y $r = -.25$, respectivamente) y organizacional ($r = -.18$ y $r = -.31$, respectivamente). Adicionalmente, Fox, Spector y Miles (2001) también encontraron que la justicia distributiva y la justicia procedimental se relacionaban con el comportamiento contraproducente tanto organizacional ($r = -.17$ y $r = -.26$, respectivamente) como interpersonal ($r = -.09$ y $r = -.15$, respectivamente).

Estos resultados estarían evidenciando que el comportamiento contraproducente puede ser entendido como una respuesta o reacción a una injusticia percibida, dado que las personas pasarán por un proceso mediante el cual se justificarán o racionalizarán las conductas desviadas (Conlon et al., 2005; Mladinic & Isla, 2011). En otras palabras, los empleados estarán más propensos a tomar represalias en contra de la organización si es que consideran que esta o sus miembros actúan de forma injusta, por lo que intentarán restablecer la equidad mediante comportamientos contraproducentes (Bennett &

Stamper, 2001). Estas conductas pueden ir desde reacciones agresivas como uso de un lenguaje hostil (insultos), evadir labores, realizar tareas de forma incorrecta, hasta las tardanzas, el ausentismo o inclusive la intención de retirarse o renunciar (Conlon et al., 2005; Spector & Fox, 2002).

Se puede también explicar estos resultados tomando en cuenta la conceptualización de la justicia procedimental. Como se mencionó anteriormente, consiste en la justicia percibida sobre el proceso a través del cual se logran los resultados o se hace la distribución de los mismos, considerando los criterios para esta repartición, su consistencia, la ausencia de sesgos y entre otros aspectos (Cohen-Charash & Spector, 2001; Levental, 1980, como se cita en Colquitt, 2001). El resultado obtenido permite conocer que los procesos justos podrían mediar y aminorar los efectos de una injusticia percibida frente a los resultados obtenidos (justicia distributiva), de acuerdo con lo que menciona Conlon et al (2005). Consecuentemente, señalan que podría aliviar los posibles comportamientos contraproducentes que se puedan generar como respuesta a los sentimientos negativos provocados por dicha injusticia percibida.

En cuanto a la segunda hipótesis planteada, se encontró que la Justicia Organizacional no correlacionaba con el Comportamiento Ciudadano, así como tampoco con sus dimensiones. A su vez, la Justicia Organizacional no resultó ser predictora de este comportamiento. Por lo tanto, esta segunda hipótesis no se cumplió. No obstante, pese a que no se evidenciaron relaciones con las dimensiones de la justicia organizacional, se encontró que la Justicia Procedimental, la Justicia Interaccional y la Justicia Informacional eran predictoras el Comportamiento Ciudadano.

Estos resultados se suman a las investigaciones también encontraron relaciones específicas entre las dimensiones de la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano (Biswas, 2015; Cohen-Charash & Spector, 2001; Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo, & Salanova Soria, 2014). Una de ellas es las de Cohen-Charash y Spector (2001), en la que pese a la amplia muestra de estudios ($n = 190$), solo se encontraron relaciones entre la Justicia Distributiva y Procedimental con el Comportamiento Ciudadano ($r = .27$ y $r = .21$, respectivamente), mas no se reportaron relaciones con la justicia organizacional en general. Asimismo, Biswas (2015) también encontró que la Justicia Distributiva y la Procedimental se relacionaban positivamente ($r = .08$ ns y $r = .21$, $p \leq .01$, respectivamente) y también eran predictoras del comportamiento ciudadano organizacional ($\beta = .16$, $p \leq .05$ y $\beta = .29$, $p \leq .01$, respectivamente).

La predicción del comportamiento ciudadano por las dimensiones de la justicia organizacional puede ser explicado mediante el intercambio social y la reciprocidad (Moorman & Byrne, 2005). En cuanto a la justicia procedimental, el resultado coincide con lo que señalan Moorman y Byrne (2005). Estos autores postulan que cuando los colaboradores perciben que los procedimientos de la organización son justos, aumenta la confianza con su lugar de trabajo y, consecuentemente, promueve comportamientos positivos fuera de las funciones de su rol, es decir, un comportamiento ciudadano.

Por otro lado, en cuanto a la justicia interaccional, dichos autores también explican que las percepciones de un trato justo por parte del supervisor o de la organización en general, será interpretado por los colaboradores como un beneficio recibido, lo que puede provocar en ellos un sentimiento de tener que ser recíprocos, generando la predisposición a un comportamiento ciudadano. Adicionalmente, cuando se brindan explicaciones o información con respecto a los procedimientos y/o decisiones organizacionales que es percibida como adecuada, esta justicia informacional percibida modera las reacciones frente a estos favorablemente (Mladinic & Isla, 2011). Todo ello coincide con los hallazgos del estudio de Rodríguez, Martínez y Salanova (2014). Estos autores evidenciaron que habrá una mayor predisposición a un comportamiento ciudadano si los colaboradores perciben que en su centro de trabajo reciben un trato equitativo y respetuoso, existen procedimientos transparentes y justos, y les brindan la información necesaria para la realización de sus tareas, debido al sentimiento de reciprocidad que se puede generar en ellos.

Además, la diferencia entre los resultados en cuanto a las relaciones de la Justicia Organizacional y los Comportamientos Discrecionales se alinean a lo que Organ y Paine (1999, como se cita en Dalal, 2005) teorizaron. Estos autores señalan que la relación entre la Justicia Organizacional y el Comportamiento Contraproducente es más fuerte de la que puede evidenciarse con el Comportamiento Ciudadano. En otras palabras, ante la injusticia organizacional percibida, hay una mayor tendencia a un Comportamiento Contraproducente, mientras que, a mayor justicia percibida, no necesariamente se tiende a un Comportamiento Ciudadano. Esto podría deberse a que, para un Comportamiento Ciudadano, pueden contribuir otras variables, tales como la emoción generada por el entorno, ya que la percepción será influenciada por la emoción (Spector & Fox, 2002), el compromiso laboral (Rodríguez Montalbán et al., 2014) y entre otras.

Adicionalmente, otro de los resultados que se obtuvo fue la relación positiva y significativa de ambos comportamientos discrecionales. A pesar de que pueden ser

consideradas como polos de un mismo continuo y que relacionarían negativamente (Dalal, 2005), Spector y Fox (2010) explican que pueden haber escenarios en lo que dichos comportamientos discrecionales pueden aparecer simultáneamente y relacionarse positivamente. Un primer escenario es la falta de estimulación en el trabajo, la cual refiere a las tareas repetitivas de bajo esfuerzo o requerimiento de habilidades, que generarían aburrimiento en los colaboradores. El aburrimiento motiva a en las personas buscar una forma de disminuirlo (Workman & Studak, 2007), la cual puede ser mediante un comportamiento positivo –entretenimiento (i.e. bromas)–, o también puede también suscitar comportamientos contraproducente como una forma de escapar frente al aburrimiento en el trabajo, tal como el retiro del trabajo (Conlon et al., 2005; Spector et al., 2006).

Otro escenario refiere a los límites en la organización, esto es, las condiciones del lugar de trabajo que repercuten sobre el desempeño laboral, por lo que pueden ser un estresor crónico para los colaboradores y que se relaciona con conflictos interpersonales, conflicto y ambigüedad de roles (Chen & Spector, 1991). Este escenarios, entonces, por un lado, puede generar emociones negativas (i.e. ira o enojo) y llevar a un comportamiento contraproducente (Spector & Fox -in press-, como se cita en Spector & Fox, 2010), y por otro lado, puede conducir que los colaboradores se apoyen entre sí en la realización de su labor, aprendan habilidades nuevas no requeridas y entre otros.

Spector y Fox (2010) también señalan un tercer escenario alude al bajo desempeño de los compañeros de trabajo. Si este se debe a razones que escapan de la persona, entonces puede promover en los demás colaboradores un comportamiento prosocial y altruista para ayudar. Sin embargo, si este bajo desempeño se supone de una intención de no esforzarse, generaría enojo y, por lo tanto, mayor propensión a un comportamiento contraproducente.

El cuarto escenario que señalan estos autores es la falta de recompensas esperadas. Los colaboradores pueden tener un comportamiento ciudadano con la expectativa de que este sea reconocido y tenga una respuesta como recompensa, sea tangible o no, para favorecer la impresión que los demás puedan tener sobre sí mismos (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006). Es decir, con el comportamiento ciudadano buscan obtener una ventaja y una mejor reputación, pero cuando este no es reconocido, puede generar afectos negativos como el enojo y desencadenar un comportamiento contraproducente. Esto puede también ser entendido desde una restablecimiento de la equidad (Bennett & Stamper, 2001), esto es, si la persona atribuye la falta de reconocimiento o de una

respuesta esperada a que nadie vio ese comportamiento positivo, estas conductas de ciudadanía organizacional se mantendrán. Sin embargo, si considera que sí se vio, pero nadie lo reconoció, ocasionaría un sentimiento de enojo y, por lo tanto, un comportamiento contraproducente.

Por último, Spector y Fox (2010) también consideran un quinto escenario que refiere a la culpa sobre acciones pasadas. En ocasiones, las personas realizan alguna conducta contraproducente puede desencadenar sentimientos de culpa o remordimiento en ellas mismas, motivando que busquen la forma de compensar dichas acciones mediante un comportamiento positivo (Silfver, 2007).

A partir de este estudio, se puede llegar a dos conclusiones relevantes. En primer lugar, se concluye que ambos comportamientos discrecionales son respuestas o reacciones frente a una percepción de justicia o injusticia organizacional. Sin embargo, los resultados que surgieron diferentes a lo que la literatura sostenía principalmente, no puede ser reducir a una relación estímulo-respuesta, puesto que pasa por un procesamiento de la información, en el cual pueden intervenir múltiples variables como lo puede ser la ética y la madurez moral de las personas.

En segundo lugar, se concluye que ambos comportamientos discrecionales no son polos de un continuo como se puede asumir a partir de la literatura. En este estudio, se ha evidenciado que ambos comportamientos están relacionados entre sí. Por lo tanto, ambos pueden presentarse simultáneamente y ser respuestas diferentes frente a una misma situación que puede ser percibida como justa o injusta.

Con respecto a las limitaciones del estudio, la primera a tomar en cuenta es el tamaño de la muestra, la cual fue conformada por 211 participantes. Ante ello, se recomienda considerar un mayor tamaño en la cantidad de participantes, de considerar criterios de inclusión de gran amplitud como los que se tomaron en cuenta para esta investigación. Esto con la finalidad de poder reconfirmar los resultados expuestos anteriormente y explorar aquellas posibles relaciones que no se encontraron en el presente estudio. Otra de las limitaciones de la presente investigación es el sesgo de deseabilidad social, el cual consiste en la tendencia generalizada de las personas de mostrarse de forma favorable y respetuosa frente a las normas sociales (King & Bruner, 2000). Tomando esto en cuenta, puede que haya tenido cierto grado de incidencia en las respuestas –sobre todo, en los de comportamiento contraproducente–, dado que gran parte de las respuestas estaban en nula o poca ocurrencia, pese a que se procuró cuidar que la encuesta sea totalmente anónima. Una última limitación es que, debido a que la presente investigación

era sumamente exploratoria, no se contempló como criterio de inclusión un tiempo mínimo de servicio, lo cual es recomendable para las futuras investigaciones puedan tomarlo en cuenta. Ello dado que no serían las mismas respuestas de un colaborador con un mes en la empresa, que otra con medio año o un año trabajando en la empresa, entonces, considerando un mínimo tiempo de servicio, se podrán homogenizar, en cierta medida, las múltiples respuestas.

Por último, también se puede añadir otras recomendaciones que se deberían tomar en cuenta para futuras investigaciones sobre estas variables. Un aporte de suma importancia sería explorar las relaciones de las variables sociodemográficas con los comportamientos discrecionales y analizar si son predictoras de estas conductas. Esto permitirá conocer si existen características propias de las personas que pueden favorecer un comportamiento contraproducente o un comportamiento ciudadano dentro del ámbito laboral. Por otro lado, se sugiere también considerar como muestra a empleados de una misma empresa. Ello dado que cada organización tiene sus propias características, las cuales podrían incidir sobre las percepciones de la justicia organizacional y, así, sobre los comportamientos discrecionales de sus colaboradores. Por lo tanto, un mismo lugar de trabajo podría tener brindar una mayor claridad sobre cómo, pese a estar bajo un mismo ambiente laboral, las percepciones de justicia pueden variar, así como también los comportamientos discrecionales.

Adicionalmente, se recomienda también explorar los escenarios en los que el comportamiento contraproducente y el comportamiento ciudadano se relacionen positivamente, con la finalidad de comprobar o contrastar las situaciones propuestas por Spector y Fox (2010). Además, sería de gran aporte para futuras investigaciones tomar en cuenta los aspectos éticos que puedan estar relacionados al comportamiento ciudadano y la madurez moral, que pueden tener cierta mediación en las reacciones frente a las percepciones de injusticia organizacional. En otras palabras, se puede seguir explorando sobre comportamientos de mayor complejidad en el que una persona actúa en función a lo que considera que es correcto y justo frente a circunstancias que pueden ser percibidas como injustas. Al profundizar sobre estos comportamientos más complejos, será posible plantear posibles intervenciones que permitan fomentar una mayor ciudadanía organizacional en las organizaciones. Por último, será un aporte interesante a futuro explorar también sobre los escenarios y causas de un comportamiento ciudadano “instrumental”. Esto es, realizar conductas prosociales y altruistas con el fin de obtener un beneficio a cambio, como un reconocimiento o una recompensa tangible, ya que podría

identificarse posibles repercusiones para una organización distintos a un comportamiento ciudadano más genuino, y consecuentemente, contribuir al estudio del comportamiento organizacional.



Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ambrose, M., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & Colquitt Jason (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 59–84). Taylor & Francis Group.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Ausejo, F. (2017). *Los valores terminales e instrumentales y la percepción de la justicia organizacional en estudiantes de una maestría de una universidad privada* (Tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma.
- Avolio, B. (2019). La ciudadanía Organizacional. *Centrum Think*. Recuperado de <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/la-ciudadania-organizacional>
- Bayona, H. (2017). *El capital psicológico positivo y su relación con comportamientos discrecionales en trabajadores peruanos* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8812>
- Bennett, R., & Stamper, C. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior. In C. Galbraith & M. Ryan (Eds.), *International research in the business disciplines: Strategies and organizations in transition* (pp. 265–284). Amsterdam: Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/s1074-7877\(02\)03015-5](https://doi.org/10.1016/s1074-7877(02)03015-5)
- Biswas, S. (2015). Justice Perceptions, Organizational Citizenship Behavior, Intention to Quit & Affective Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 625–637. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/24547009>
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281–297. <https://doi.org/10.1002/job.379>
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834–863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>

- Chen, P., & Spector, P. (1991). Negative Affectivity as the Underlying Cause of Correlations Between Stressors and Strains. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 398–407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.398>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2nd ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3–58). Taylor & Francis Group. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- ConexiónEsan. (2019). ¿Cómo mejorar el comportamiento organizacional en tu empresa?. *ConexiónEsan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/como-mejorar-el-comportamiento-organizacional-en-tu-empresa/>
- Conlon, D., Meyer, C., & Nowakowski, J. (2005). How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 301–328). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cuba, E. (2019, Mayo 31). La informalidad laboral. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/informalidad-laboral-elmer-cuba-noticia-640274-noticia/?ref=ecr>
- Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x>

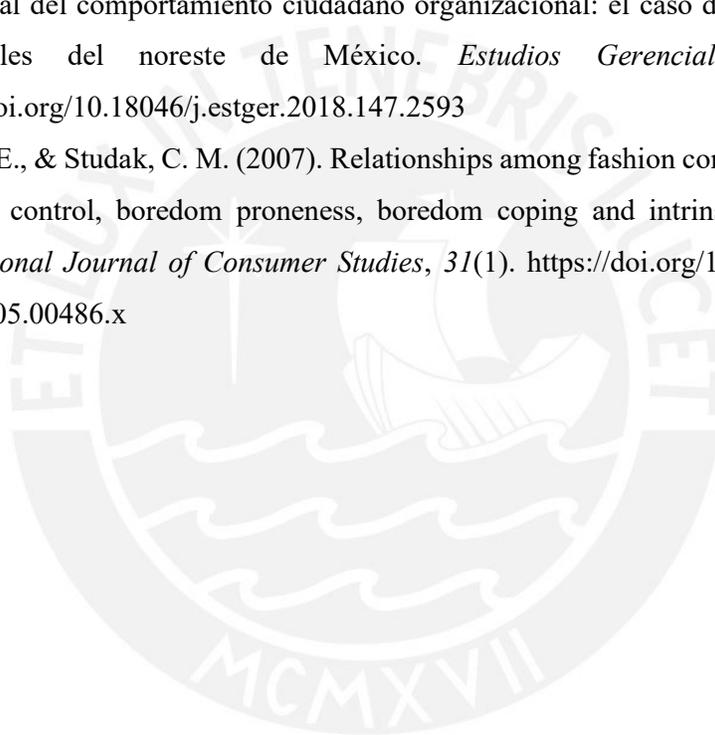
- Fox, S., & Spector, P. (2002a). Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C). *Professor Paul E. Spector, PhD Organizational Practices and Research Methods*. Recuperado de <http://paulspector.com/scales/our-assessments/counterproductive-work-behavior-checklist-cwb-c/>
- Fox, S., & Spector, P. (2002b). Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C). *Professor Paul E. Spector, PhD. Organizational Practices and Research Methods*. Recuperado de <http://paulspector.com/scales/our-assessments/organizational-citizenship-behavior-checklist-ocb-c/>
- Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gestión. (2016, Mayo 1). Día del Trabajo: Conozca los diez problemas laborales que enfrentan los peruanos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dia-conozca-diez-problemas-laborales-enfrentan-peruanos-145944-noticia/?ref=gesr>
- Hurtado, L. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia. Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2075/1/RELACION_ENTRE_LA_PERCEPCION_DE_JUSTICIA_ORGANIZACIONALM_SATISFACCION_LABORAL.pdf
- King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, 17(2), 79–103. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200002\)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200002)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0)
- Lyons, A. C., Cude, B., Lawrence, F. C., & Gutter, M. (2005). Conducting research online: Challenges facing researchers in family and consumer sciences. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(4), 341–356. <https://doi.org/10.1177/1077727X04274116>
- Martinson, B. C., Crain, A. L., De Vries, R., & Anderson, M. S. (2010). The Importance of Organizational Justice in Ensuring Research Integrity. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 5(3), 67–83. <https://doi.org/10.1525/jer.2010.5.3.67>
- Mladinic, A., & Isla, P. (2011). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las

- Organizaciones. *Psykhé*, 11(2). Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428/407>
- Moorman, R., & Byrne, Z. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 355–396). London, United Kingdom.
- Neuman, J., & Baron, R. (2005). Chapter 1: Agression in the Workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 13–40). American Psychological Association.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 24(1), 61–79. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Vol. 59). John Wiley & Sons, Ltd (10.1111). <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Osland, J., Devine, K., & Turner, M. (2015). Organizational Behavior. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–5). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060151>
- Piccoli, B., De Witte, H., & Reisel, W. (2017). Job insecurity and discretionary behaviors: Social exchange perspective versus group value model. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 69–79. <https://doi.org/10.1111/sjop.12340>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). ¿Qué es el comportamiento organizacional? In *Comportamiento Organizacional* (15th ed.). México: Pearson Educación S.A.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rodríguez-Montalbán, R., Sánchez-Cardona, I., & Martínez-Lugo, M. (2014).

- Propiedades Psicométricas de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT) en un Grupo de Empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(1), 30–49. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1946-20262014000100003
- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Sackett, P. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sackett, P., & DeVore, C. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, S. Keping, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 145–164). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608320 NV - 2>
- Santos, J., Rosario-Hernández, E., & Rodríguez, A. (2015). Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. *Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2). Recuperado de <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/136>
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735–759. <https://doi.org/10.1177/001872679104400706>
- Silver, M. (2007). Coping with guilt and shame: a narrative approach. *Journal of Moral Education*, 36(2), 169–183. <https://doi.org/10.1080/03057240701325274>
- Siva Durga Prasad Nayak, M., & Narayan, K. A. (2019). Strengths and Weakness of Online Education. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 24(May), 31–38. <https://doi.org/10.9790/0837-2405053138>
- Spector, P., Bauer, J., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spector, P., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)

- Spector, P., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Vázquez Parra, J. C., Arredondo Trapero, F., & De la Garza, J. (2018). Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México. *Estudios Gerenciales*, 139–148. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2593>
- Workman, J. E., & Studak, C. M. (2007). Relationships among fashion consumer groups, locus of control, boredom proneness, boredom coping and intrinsic enjoyment. *International Journal of Consumer Studies*, 31(1). <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00486.x>



Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la justicia organizacional y el comportamiento discrecional en trabajadores de Lima Metropolitana. Se llevará a cabo por Lourdes Tupayachi, en el marco de su tesis de Bachillerato en Psicología en la Pontificia Universidad Católica del Perú, siendo asesorada por la Dra. Angela Vera. Esta investigación convoca a todas las personas mayores de edad que actualmente estén trabajando en alguna organización, empresa o centro de trabajo en Perú, en cualquier rango laboral y dentro de cualquier rubro de la economía.

Si usted desea participar, se le pedirá responder una ficha de datos sociodemográficos y un cuestionario relacionado a los temas mencionados anteriormente, con una duración aproximada de 10 minutos. Para ello, se le solicita su atención al leer cada uno de los enunciados y total honestidad al marcar las respuestas.

Su participación es voluntaria, por lo que podrá retirarse de la investigación en el momento que lo desee sin ningún perjuicio. Asimismo, el cuestionario será totalmente anónimo y los resultados serán analizados conjuntamente por lo que no se podrá ofrecer una devolución individual de los mismos. La información recolectada será empleada estrictamente para este estudio.

En caso de tener alguna duda o desea conocer los resultados generales del proyecto, puede contactarse con la investigadora y/o con la asesora mediante los siguientes correos electrónicos: lstupayachi@pucp.pe y averar@pucp.pe. Se le agradece de antemano su colaboración.

Habiendo leído esta información, ¿ACEPTA participar en la presente investigación?

SÍ NO

Firma de la investigadora

Firma del participante

Apéndice B

Ficha de Datos Sociodemográficos

DATOS GENERALES

- 1. Sexo**
 Hombre
 Mujer
- 2. Edad:**
_____ años
- 3. Actualmente, usted se encuentra trabajando en ...**
 Lima
 Provincia

Si marcó provincia, especifique:

- 4. ¿Cuánto tiempo tiene en su organización actualmente?**
 Menos de 1 año
 Entre 1 a 5 años
 Entre 5 a 10 años
 De 10 años a más
- 5. Tamaño de la organización en la que trabaja**
 Micro (1 a 10 personas)
 Pequeña (11 a 49 personas)
 Mediana (50 a 250 personas)
 Grande (250 personas a más)
- 6. Sector de la organización en la que trabaja actualmente**
 Privado
 Público
 Tercer sector
- 7. ¿Tiene personas bajo su cargo?**
 No
 Sí, de 1 a 5 personas
 Sí, de 6 a 10 personas
 Sí, de 10 a 20 personas
 Sí, más de 20 personas
- Especifique el rubro de la organización para la que trabaja**

Apéndice C

Versión traducida de la escala OCB-C de Fox y Spector (2002b)

¿Con qué frecuencia ha realizado cada una de las siguientes acciones en el tiempo que lleva laborando en su trabajo actual?

	Nunca	Una o dos veces	Una o dos veces al mes	Una o dos veces a la semana	Todos los días
1. Se tomó el tiempo de aconsejar, instruir o ser mentor de un compañero de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ayudó a un compañero a aprender nuevas habilidades o compartió el conocimiento adquirido en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ayudó a nuevos empleados a orientarse en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Escuchó compasivamente cuando alguien en el trabajo tuvo un problema laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dio sugerencias para mejorar la forma en la que se hace el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ayudó a un compañero que tenía mucho trabajo por hacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Voluntariamente realizó tareas de trabajo extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Trabajó fines de semana u otros días libres para completar un proyecto o labor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Voluntariamente participó en reuniones o trabajo en comités fuera del horario laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dejó de lado su tiempo de almuerzo u otros descansos para completar un trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apéndice D

Versión traducida de la escala CWB-C de Fox y Spector (2002a)

¿Con qué frecuencia ha realizado cada una de las siguientes acciones en el tiempo que lleva laborando en su trabajo actual?

	Nunca	Una o dos veces	Una o dos veces al mes	Una o dos veces a la semana	Todos los días
1. Intencionalmente, desperdició materiales o insumos brindados por su centro de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se quejó de cosas insignificantes en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Le contó a personas externas al trabajo que es un pésimo lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Llegó tarde al trabajo sin permiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Se quedó en casa en vez de ir a trabajar y dijo estar enfermo/a cuando no lo estaba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ofendió a algún compañero aludiendo a su desempeño laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se burló de la vida personal de alguien en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ignoró a alguien en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Inició una discusión con alguien en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Insultó o se burló de alguien en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>