



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Estructura de Teleformación



TRABAJO DE FIN DE GRADO

# **RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y OTRAS VARIABLES PSICOSOCIALES**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Autora: Laura Negrín Álamo

Tutores: Dr. Jose Carlos Rodríguez Trueba y Dr. Heriberto Rodríguez Mateo

Fecha de presentación: junio, 2019





UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Estructura de Teleformación

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**“RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
Y OTRAS VARIABLES PSICOSOCIALES”**

Autora: Laura Negrín Álamo

Dr. Jose Carlos Rodríguez Trueba y Dr. Heriberto Rodríguez Mateo

NEGRIN ALAMO  
LAURA

Firmado  
digitalmente por  
NEGRIN ALAMO  
LAURA  
Fecha: 2019.05.21  
22:12:28 +01'00'

Fdo: Laura Negrín Álamo

RODRIGUEZ  
TRUEBA JOSE  
CARLOS

Firmado digitalmente  
por RODRIGUEZ  
TRUEBA JOSE  
CARLOS  
Fecha: 2019.05.22  
18:57:44 +01'00'

Fdo: Jose Carlos Rodríguez Trueba

Heriberto  
Javier  
Rodríguez  
Mateo

Firmado  
digitalmente por  
Heriberto Javier  
Rodríguez Mateo  
Fecha: 2019.05.22  
18:55:05 +01'00'

Fdo: Heriberto Rodríguez Mateo

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analiza la relación y la capacidad predictiva de un conjunto de variables psicosociales: clima organizacional, justicia organizacional y estrategias cognitivas afectivas, con el compromiso organizacional sobre una muestra de 70 trabajadores. Los resultados del análisis correlacional señalan una relación significativa y positiva entre el clima y la justicia organizacional, de manera independiente, con el compromiso afectivo y normativo; y entre las estrategias cognitivas afectivas y el compromiso calculado. Por otro lado, el análisis de regresión lineal demuestra la capacidad predictiva de la variable *dirección* (clima organizacional) y la variable *justicia organizacional* sobre el compromiso afectivo, y la capacidad predictiva del factor *externalización* (estrategias cognitivas afectivas) y la variable *justicia procedimental* sobre el compromiso calculado.

**Palabras Clave:** clima organizacional, justicia organizacional, compromiso organizacional, estrategias cognitivas afectivas, correlación, capacidad predictiva.

## ABSTRACT

In the present research work, the relationship and the predictive capacity of a set of psychosocial variables: organizational climate, organizational justice and cognitive affective strategies are analyzed, with the organizational commitment on a sample of 70 workers. The results of the correlational analysis indicate a significant and positive relationship between the climate and organizational justice, independently, with the affective and normative commitment; and between the cognitive affective strategies and the calculated commitment. On the other hand, the linear regression analysis demonstrates the predictive ability of the variable *management* (organizational climate) and the variable *organizational justice* on the affective commitment, and the predictive capacity of the *externalization* factor (cognitive affective strategies) and the variable *procedural justice* on the calculated commitment.

**Keywords:** organizational climate, organizational justice, organizational commitment, cognitive affective strategies, correlation, predictive capacity

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. MARCO TEÓRICO .....	2
1.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	2
1.1.1. Origen y relevancia .....	2
1.1.2. Conceptualización y dimensiones .....	3
1.1.3. Métodos de investigación .....	7
1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	7
1.2.1. Origen y conceptualización .....	7
1.2.2. Factores y consecuencias .....	9
1.2.3. Dimensiones .....	10
1.2.4. Métodos de investigación .....	11
1.3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	12
1.3.1. Antecedentes.....	12
1.3.2. Conceptualización y relevancia .....	13
1.3.3. Dimensiones .....	15
1.3.4. Instrumentos de medición .....	18
1.4. ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS .....	19
1.5. INVESTIGACIONES DE REFERENCIA .....	22
2. MARCO EMPÍRICO .....	23
2.1. INTRODUCCIÓN .....	23
2.2. MÉTODO .....	24
2.2.1. Muestra .....	24
2.2.2. Variables e instrumentos.....	25
2.2.3. Procedimiento .....	27
2.3. RESULTADOS.....	28
2.3.1. Parte descriptiva:.....	28
2.3.2. Parte predictiva .....	32
2.4. DISCUSIÓN .....	34
2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	37
3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
4. ANEXOS.....	50

## INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional es una de las principales preocupaciones de las empresas en la actualidad. El énfasis en promoverlo va más allá de la simple intención de retener al personal para desarrollar una fuerza de trabajo estable reduciendo así las tasas de rotación; un trabajador comprometido, además, mejorará su desempeño y se involucrará con los objetivos y metas de la empresa y, por tanto, se incrementará la productividad y los resultados financieros de la organización.

Por tanto, se vuelve necesario y relevante conocer los factores o variables que pueden tener relación y, probablemente, influencia en el compromiso organizacional para así crear planes de actuación destinados a la mejora de las mismas y, consecuentemente, del compromiso.

Así, se lleva a cabo el presente trabajo de investigación de tipo exploratorio con la finalidad de conocer si, en una muestra de estudio, existen relaciones de dependencia del compromiso organizacional con diversas variables de carácter psicosocial: clima organizacional, justicia organizacional y estrategias cognitivas afectivas. Así mismo, se pretende averiguar si dichas variables tienen capacidad predictiva sobre el compromiso, lo que permitiría a los responsables de recursos humanos conocer con más exactitud, a través de la ecuación de predicción resultante, el tipo y el grado de compromiso que un trabajador o candidato puede desarrollar.

Para ello, en primer lugar se desarrolla un marco teórico compuesto por un estudio introductorio tanto del compromiso organizacional como de las variables independientes, además de la inclusión de investigaciones precedentes que permitan hacer una evaluación previa de los resultados obtenidos por otros autores. En segundo lugar, se desarrolla un marco empírico en el que se presenta una descripción de la muestra de estudio y de las variables con sus respectivos cuestionarios para seguidamente realizar la interpretación de los resultados obtenidos a través del tratamiento estadístico de los datos recogidos. Por último, se procede a la discusión de los resultados, teniendo en cuenta las investigaciones señaladas con anterioridad, y a la exposición de las conclusiones y recomendaciones que surgen a raíz del estudio de las variables elegidas y de los resultados obtenidos.

# **1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

### **1.1.1. Origen y relevancia**

Las primeras investigaciones sobre compromiso organizacional datan de la década de los sesenta dentro del ámbito de la sociología con los trabajos de Becker, (1960) y de Kanter (1968). Dos décadas más tarde las investigaciones alcanzaron su mayor desarrollo en el área de la psicología del trabajo motivado por la notoria influencia de este factor en el rendimiento laboral y en el comportamiento del individuo dentro de la organización; así, por ejemplo, se ha señalado que un nivel alto de compromiso con la organización disminuye las tasas de rotación a la vez que se requiere un menor grado de supervisión sobre los empleados más comprometidos puesto que estos identifican como propios los valores de la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Además, Betanzos, Andrade y Paz (2006) señalan que el compromiso organizacional ha sido considerado una variable consecuente de aspectos personales del trabajador (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), clima laboral (Meyer y Allen, 1997) y roles de los trabajadores (Black, Mendenhall y Oddou, 1991). Al mismo tiempo, se ha considerado como una variable antecedente del absentismo, la rotación, el desarrollo de los trabajadores, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn y Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

En este sentido, Allen y Meyer (1997) señalan que los trabajadores con alto nivel de compromiso con la empresa tienden a permanecer más tiempo en ella siendo esto positivo en cuanto una de las metas de la organización sea retener al personal para desarrollar una fuerza de trabajo estable con un alto nivel de desempeño. Además, afirman que este tipo de trabajadores que presentan una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con los objetivos de su empresa disminuyendo, además, las faltas de asistencia al trabajo y el consecuente impacto negativo que estas provocan en la empresa.

Por otro lado, Randall (1987) señala que un trabajador que se compromete con su empresa tiende a mejorar su desempeño y realizar un mayor esfuerzo por esta.

Por último, Porter, Steers y Mowday (2005) afirman que un alto nivel de compromiso organizacional por parte de los empleados puede ser la premisa de una ventaja competitiva para la organización.

### **1.1.2. Conceptualización y dimensiones**

Desde los primeros estudios del compromiso organizacional hasta la actualidad han surgido diversas definiciones.

Así, para Porter y Lawler (1965), el compromiso organizacional hace referencia al deseo de realizar grandes esfuerzos por el bien de la organización, la aceptación de los principales objetivos y valores de la misma, así como al anhelo de permanecer en ella.

Buchanan (1974) define el compromiso como el sentimiento de apego de un individuo hacia los objetivos y valores organizacionales por el hecho de ser miembro de una institución.

Para Etzioni (1975) el compromiso organizacional es la implicación con carácter positivo del individuo con la organización; y para Franklin (1975) es el deseo de cumplir las normas de la organización y permanecer en ella.

Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen como la fuerza relativa a la manera en que un individuo se identifica e involucra con una organización particular y que se caracteriza por una creencia y aceptación de los valores y metas de la organización, un fuerte deseo de permanecer en la misma y una disposición a mantener un nivel de esfuerzo elevado en beneficio de la organización.

Más tarde, Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico caracterizado por la relación entre una persona y una organización y que influyen en la decisión del individuo entre continuar o dejar la organización. Así mismo, unos años más tarde, estos mismos autores señalan que el compromiso hace referencia al grado de identificación de los individuos con la organización y su disposición para continuar trabajando en ella (Allen y Meyer, 1996).

No obstante, aunque se han presentado diversas definiciones de este constructo, se puede decir que todas coinciden en que el compromiso organizacional se trata de una vinculación establecida por el individuo con la institución a la que pertenece (Meyer, Allen y Smith, 1993).

Por otro lado, el compromiso organizacional fue inicialmente considerado como un constructo unidimensional ya que el enfoque de estudio estaba dirigido prácticamente al apego afectivo a la organización (Mathieu y Zajac, 1990). No obstante, de forma gradual se ha ido fortaleciendo la concepción del compromiso organizacional como un constructo multidimensional (Greenberg y Baron, 1997).

En este sentido se manifiestan Meyer y Allen (1991), quienes tras reunir evidencias de estudios anteriores sostuvieron que el compromiso organizacional está constituido por tres dimensiones asociadas al vínculo afectivo con la organización, a la percepción de unos costes asociados al abandono del puesto de trabajo y a la obligación de permanecer en la organización. Tales dimensiones fueron denominadas como compromiso afectivo, compromiso calculado y compromiso normativo. Así, se puede decir que el compromiso organizacional es una relación con la organización definida por el deseo, la necesidad y la obligación del individuo de permanecer en la organización (Omar y Florencia, 2008).

Así mismo, Omar y Florencia (2008) señalan que a pesar de que se han propuesto otras dimensiones dentro de este constructo como, por ejemplo, las de Blau (2003), quien considera que está compuesto por cuatro dimensiones (compromiso afectivo, compromiso normativo, costos acumulados y alternativas limitadas) o las de Wang (2004), quien propone cinco componentes (compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso calculativo pasivo, compromiso calculativo activo y compromiso valorativo), el carácter tridimensional identificado por Meyer y Allen (1991) ha sido el que mayor consenso ha tenido entre los investigadores y por tanto, el que mayor número de estudios e investigaciones ha generado (Arciniega y Gonzales, 2006).

- *Compromiso afectivo (deseo)*

El compromiso afectivo hace referencia al vínculo emocional (psicológico) que siente el individuo hacia la organización al sentir como satisfechas sus necesidades y expectativas, disfrutando así su permanencia en la organización.

Según Allen y Meyer (1996), en el proceso de formación de los lazos emocionales que generan dicho vínculo interviene la valoración que hace el individuo del apoyo y los beneficios que recibe de la organización; así, si su evaluación es positiva, empezará a percibir los objetivos y metas de la empresa como propios y se incrementará su deseo de permanecer en la misma pues la considerará parte de su vida.

Por tanto, tal y como señalan Johnson y Chang (2006), los empleados que experimentan este tipo de compromiso tienden a trabajar para el beneficio y bien de la organización a la que pertenecen. Además, sienten orgullo de pertenecer a la misma. Y es que, como bien señalan los autores en temas de afectividad, los aspectos relacionados con la conducta humana, especialmente la laboral, están íntimamente ligados al nivel de afectividad en que se encuentre el individuo (Pérez, 2012).

Así mismo, cabe señalar que esta dimensión del compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de los investigadores y, por tanto, la que mayor revisión ha producido (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997).

- *Compromiso calculado (necesidad)*

Esta dimensión del compromiso organizacional hace referencia a la toma de conciencia de un empleado en cuanto a los costes que le supondría abandonar la organización a la que pertenece (coste de oportunidad).

El proceso de formación del compromiso calculado comienza con un análisis del coste personal de dejar el empleo donde ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, así como de las probabilidades de conseguir un nuevo empleo; si el coste es alto y/o la oferta de empleo es baja, el empleado manifestará un alto nivel de compromiso calculado y, por tanto, optará por permanecer en la organización simplemente por

necesidad y no por deseo propio; es, por consiguiente, una decisión calculada (Omar y Florencia, 2008).

En este sentido, McGee y Ford (1987) encuentran que esta dimensión está compuesta por dos factores: un *alto sacrificio personal*, asociado a los costes que supondría para el trabajador abandonar la empresa, y una *escasez de alternativas percibidas*, relacionado con la dificultad de encontrar un nuevo empleo. Posteriormente, Meyer, Allen y Gellalty (1990) y Hackett, Bycio y Husdorf (1994) encontraron evidencia empírica de este desdoblamiento de la dimensión calculada, no obstante, siguió utilizándose de manera unidimensional.

Por otro lado, variables como la edad, la antigüedad, el nivel educativo, la capacitación recibida y que puede servir para futuros empleos en otras organizaciones, así como el estado del mercado laboral suelen tener repercusión en esta dimensión del compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1997).

- *Compromiso normativo (obligación)*

El compromiso normativo hace referencia al sentimiento de deber u obligación del trabajador de permanecer en la organización.

Para la formación de esta dimensión del compromiso es importante el previo proceso de socialización al que ha estado sometido el trabajador (respeto por las normas, sentido de la moralidad, lealtad a sus superiores, valoración de los grupos a los que pertenece y la conciencia y valoración de las prestaciones que la empresa ha destinado a su capacitación personal y laboral); ello despierta en el trabajador un sentimiento de reciprocidad para con la empresa y, por ende, un sentido del deber u obligación de permanecer en la organización hasta el tiempo estipulado (Arias, 2001).

En definitiva, las tres dimensiones propuestas e identificadas por Meyer y Allen (1991) representan tres formas diferentes de sentir un vínculo y, por tanto, un compromiso, con la organización: porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (calculado) o porque se sienten obligados (normativo). Así mismo, dichos autores señalan que éstas pueden estar presentes en el trabajador al mismo tiempo y en diferentes grados, aunque normalmente una de ellas prevalece sobre las otras. Indican también que son dimensiones diferenciadas entre sí y con causas y consecuencias

distintas. En este sentido, por ejemplo, el compromiso afectivo tiene fuerte correlación con el bajo absentismo y el buen desempeño, mientras que el compromiso normativo tiene una relación más débil y el compromiso calculado no tiene relación. No obstante, cuando las tres dimensiones son estudiadas de forma simultánea los resultados son diferentes (Bergman, 2006). Así, aunque el compromiso normativo tiene correlación de forma habitual con la rotación, cuando no se tienen en cuenta el compromiso afectivo y de continuidad dicha relación disminuye (Chen y Francesco, 2003).

### **1.1.3. Métodos de investigación**

Entre los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso organizacional se encuentra el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) creado por Mowday, Porter y Steers (1979) y que está más enfocado en medir el compromiso afectivo. Consta de quince ítems valorados con una escala de tipo Likert de siete puntos. Así mismo, existe una versión reducida de nueve ítems resultante de eliminar seis ítems negativos que crearon controversia entre los investigadores.

Por otro lado, se encuentra el cuestionario creado por Meyer y Allen (1984). En sus orígenes contaba con veinticuatro ítems que incluían las tres dimensiones: afectiva, calculada y normativa. Luego, en 1991, fue modificado y los ítems pasaron a ser veintiuno; posteriormente, tras los estudios de revisión de Meyer (1993) los ítems se redujeron a dieciocho. Por último, en 1997 se produce una tercera modificación en la cual la dimensión calculada se divide en dos subescalas: sacrificio personal y percepción de alternativas (Arciniega, 2001).

## **1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. Origen y conceptualización**

Kurt Lewin, considerado el padre de la psicología social y la psicología de las organizaciones, es uno de los precursores del estudio del clima organizacional. A finales de 1930, Lewin, Lippitt y White (1939) usaron el término “clima social” para describir la atmósfera y las sensaciones subjetivas que encontraron en sus estudios sobre las organizaciones. Unos años más tarde, Lewin (1951) manifestaba que el comportamiento de una persona en su lugar de trabajo depende de sus características

personales y de la forma en que este percibe el clima y los componentes de la organización. Así pues, puede decirse que la fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional surge y comienza a desarrollarse a raíz de sus estudios.

Por otro lado, son muchas las definiciones de clima organizacional que se han ido desarrollando desde entonces. Así, por ejemplo, para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otras e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

En este sentido, para Tagiuri y Litwin (1968) el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente en el ambiente interno de una organización y que cumple con una serie de características: es experimentada por sus miembros, influye en el comportamiento de los mismos y es describible atendiendo a los valores observables en ciertas características o actitudes de la organización.

Para Campbell (1970) es un conjunto de atributos específicos de cada organización que pueden ser impulsados mediante la forma en que la propia organización se relaciona con sus miembros y su entorno.

Posteriormente, Schneider y Hall (1972) lo definieron como el conjunto de propiedades del ambiente laboral que es percibido directa o indirectamente por los trabajadores y que a su vez influye en la conducta de estos.

Siguiendo a Chiavenato (2001), el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de trabajo que es percibido y experimentado por los propios trabajadores en su comportamiento.

Alcover (2005) manifiesta que el clima organizacional es considerado como el conjunto de las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca de la manera en que ocurren las cosas a su alrededor.

Para Brunet (2011), es el conjunto de características o propiedades que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Ahora bien, aunque no existe un acuerdo generalizado en la conceptualización de esta constructo, en las definiciones aportadas se puede observar una serie de características en común: el clima hace referencia a las cualidades o propiedades del medio ambiente de trabajo, que estas son percibidas de manera directa o indirecta por los individuos que se encuentran en ese ambiente laboral y que el clima repercute en las actitudes y comportamientos de dichos individuos.

Así mismo, todas las definiciones de clima organizacional se pueden agrupar en tres enfoques o perspectivas (Silva, 1996): el *enfoque estructural u objetivo*, en el cual se considera al clima como el conjunto de características que describen a una organización independientemente de las percepciones de los individuos, el *enfoque perceptual o subjetivo*, mediante el cual se considera que el clima hace referencia a la opinión que el propio trabajador se forma de su organización y, por último, el *enfoque interactivo o integrado*, que recoge las definiciones referentes a una interacción de los dos enfoques anteriores, es decir, una interacción de las características ambientales de la organización y de las características personales de los individuos que la componen.

### **1.2.2. Factores y consecuencias**

Son diversos los factores que determinan un clima organizacional y que pueden provocar una percepción positiva o negativa en los integrantes de la organización; tales percepciones crearán actitudes o comportamientos positivos o negativos respectivamente.

En este sentido, Alves (2000) manifiesta que una buena comunicación, respeto, compromiso, un ambiente sociable y agradable, así como la satisfacción personal y laboral, son algunos de los factores que contribuyen a un clima laboral favorable.

Así mismo, un clima favorable tendrá consecuencias positivas para el empleado y la organización: baja rotación, alto nivel de adaptación, satisfacción, afiliación y mayor productividad. En cambio, un clima organizacional desfavorable estará caracterizado por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, pudiendo transformarse, en algunos casos, en inconformidad, insubordinación y agresividad (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000).

Así pues, el análisis del clima organizacional facilitará la comprensión de la situación interna de la empresa así como el conocimiento de las reacciones de los trabajadores ante las rutinas, las normas y/o las políticas impuestas por la dirección.

Cabe señalar que el clima de una organización puede ser percibido por un trabajador sin que este sea consciente de la existencia y de la importancia de los factores que lo componen. Por tanto, resulta difícil medir el clima en sí dado que se desconoce si el individuo lo evalúa atendiendo a su percepción personal o a las propias características o propiedades existentes en la organización (Brunet, 2011).

### **1.2.3. Dimensiones**

Tal y como manifiesta Brunet (2011), el clima organizacional es el claro reflejo de los valores culturales de la empresa y tales valores están compuestos por diferentes variables o dimensiones.

Así mismo, las dimensiones del clima organizacional son aquellas características o cualidades de la organización susceptibles de ser medidas y que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados.

A pesar de existir un visible consenso en la multidimensionalidad del clima organizacional, no existe un acuerdo aparente sobre las dimensiones que conforman este constructo (DeCottis y Koys, 1991). Así, por ejemplo, para Likert (1961) el clima organizacional depende de siete dimensiones: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación y control; para Litwin y Stringer (1968) el clima consta de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, cooperación, recompensa, desafío, relaciones, estándares, conflicto e identidad; o para Brunet (2011), quien afirma que es indispensable el estudio de cuatro dimensiones para analizar el clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, y consideración, agradecimiento y apoyo.

Aunque el número de dimensiones del clima organizacional varían de un autor a otro, lo importante a la hora de escoger un instrumento de medición u otro es que este recoja las dimensiones que permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa (Brunet, 2011).

#### 1.2.4. Métodos de investigación

Dentro del mercado existe una gran variedad de instrumentos de medida que permiten la evaluación del clima organizacional.

Un cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer (1968), llamado “Escala de clima organizacional”. Este cuestionario propone nueve dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la organización: estructura, responsabilidad, cooperación, recompensa, desafío, relaciones, estándares, conflicto e identidad; presenta 53 items y cada item está conformado por una afirmación que está relacionada con una escala valorativa que permite al encuestado reflejar su percepción eligiendo uno de cinco puntos de la escala (nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre, siempre).

Por otro lado, el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es el “Perfil de las características organizacionales” de Likert (1985). Según Likert, existen cuatro sistemas gerenciales diferentes que pueden estar presentes en una organización y cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima; es lo que constituye la “Teoría de los sistemas” de Likert:

- *Sistema 1. Autoritario explotador*

Es aquel caracterizado por disponer de directivos autocráticos con nula confianza en su equipo; estos consideran que la motivación para sus trabajadores viene del temor que generan y del castigo que infunden. Además, la comunicación en este sistema es descendiente.

- *Sistema 2. Autoritario paternalista*

En este tipo de sistema la actitud de los superiores hacia el equipo de trabajo es más benevolente y paternalista, con un tipo de confianza limitada pero condescendiente. Se busca la motivación del equipo a través de recompensas económicas y la productividad crece. La comunicación mejora ligeramente con respecto al sistema anterior.

- *Sistema 3. Consultivo*

En este sistema de dirección el control sigue encontrándose en los niveles superiores pero ya es compartido en cierta medida con los gerentes y los puestos inferiores. Los objetivos se marcan después de consultarlos con los subordinados y las decisiones operativas se toman en los niveles inferiores. Para Likert este es el sistema que más se acerca al estilo de dirección óptima.

- *Sistema 4. Participativo*

Es este estilo de dirección las decisiones se toman por consenso y la manera de recompensar a los equipos de trabajo se realiza mediante lo simbólico además de lo económico. La comunicación es fluida en todas las direcciones y se promueve la toma de decisiones conjunta. Para Likert este tipo de sistema es el ideal.

Así mismo, en el cuestionario de Likert se analizan siete dimensiones: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, interacción, toma de decisiones, planificación y control.

### **1.3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

#### **1.3.1. Antecedentes**

Según Giraldo (2011), uno de los mayores intereses de la psicología social se halla en la necesidad de encontrar un principio o norma que guíe la justicia en las relaciones tanto humanas como sociales (De Cremer, 2007; Desmet, De Cremer y Van Dijk, 2010; Montada, 2003; Rodríguez, Assmar y Jablonski, 2004).

Así, en los orígenes de la justicia se encuentran dos enfoques de estudio, el prescriptivo y el descriptivo. El enfoque prescriptivo, perteneciente a los filósofos, se preocupa en determinar qué tipo de acciones son verdaderamente justas y el enfoque descriptivo, perteneciente a los científicos sociales, se interesa por lo que las personas creen que es justo. Este último enfoque intenta comprender por qué las personas perciben ciertos eventos como justos así como las consecuencias derivadas de tales evaluaciones. Por tanto, estamos hablando de un enfoque, además de descriptivo,

subjetivo puesto que recoge lo que el individuo cree que es correcto y no una realidad objetiva (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

En este sentido, en los orígenes del concepto de justicia organizacional se encuentra la Teoría de la Equidad de Adams (1965) la cual señala que las personas construyen sus propios juicios de equidad o inequidad haciendo una comparativa compensatoria entre su contribución a la organización y la recompensa que recibe, y la contribución que da y la recompensa que recibe otro individuo; según el resultado de dicha comparativa el individuo actuará de una manera determinada para compensar la posible desigualdad dando como resultado modos de comportamiento que pueden ser beneficiosos o altamente perjudiciales para los propios trabajadores, el trabajo y la organización (Adams, 1965). No obstante, esta teoría deriva del estudio de la justicia en interacciones sociales en general y no en el marco de una organización por lo que presenta limitaciones a la hora de aplicarse a la organización (Greenberg, 1987). Además, se plantea restringiendo el concepto de justicia a la distribución de los resultados, lo que se conoce generalmente como justicia distributiva.

A partir de ahí, las teorías de la justicia organizacional han ido evolucionado hasta la actualidad llegando a planteamientos con la intención de cuantificar la magnitud en que los miembros de una organización perciben que la distribución de los recursos y los procedimientos utilizados para la misma son justos. Así, en este aspecto Greenberg (1987) denominó como *Justicia Organizacional* a las teorías de justicia social e interpersonal que podían ser aplicadas a la comprensión de la justicia dentro de las organizaciones (Gilliland, 1994).

Así mismo, posteriores desarrollos a la teoría de la equidad de Adams han expuesto la existencia de varias dimensiones dentro de la justicia organizacional y han confirmado el poder e impacto de cada una de ellas sobre las personas, el trabajo y la organización (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, 2001).

### **1.3.2. Conceptualización y relevancia**

Según Greenberg (1987), la justicia organizacional hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de lo que es justo o injusto dentro de la

organización a la que pertenecen. Así pues, se trata de una evaluación subjetiva sobre los estándares éticos y morales que presenta una organización.

La importancia del concepto de justicia en las organizaciones ha sido reconocida por multitud de profesionales de muy diversas disciplinas. De igual modo, la psicología en particular ha certificado la idea de que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales al observar como ella impacta sobre diferentes aspectos de una organización. Tal consideración se ve respaldada por el gran número de evidencias que indican que las percepciones de justicia están ligadas con una serie de acciones organizacionales (Mladinic e Isla, 2002).

Del mismo modo, la importancia de estudiar y analizar la justicia a nivel organizacional radica en el impacto que la percepción de la misma tiene sobre la conducta y actitudes de los empleados y por ende sobre los resultados organizacionales. Si los trabajadores consideran que dentro de su organización son tratados de manera justa ello generará actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores, y la propia organización; si los trabajadores perciben un tratamiento injusto mantendrán una actitud negativa derivada de sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002), dando lugar a una falta de productividad, ausentismo y reducción de la calidad del trabajo (Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002).

Así mismo, las prácticas, políticas y procedimientos llevados a cabo por los líderes de una organización, además de cobrar importancia en la percepción de justicia de sus empleados, favorecerán la presencia de comportamientos de ciudadanía organizacional, adaptación al cambio, compromiso laboral y, en general, comportamientos beneficiosos para la organización (Littlewood, 2008; Vaamonde, 2013). Además, la justicia organizativa es un concepto útil para examinar una amplia gama de temas organizativos. Se ha afirmado que la justicia es “la primera virtud de las instituciones sociales” (Rawls, 1971).

Por tanto, la justicia organizacional toma gran importancia por los posibles efectos que produce en el comportamiento de los trabajadores. Y de igual forma, se

sugiere como un predictor de diferentes actitudes y comportamientos laborales (Cropanzano, Byrne, Bobocel, y Rupp, 2001).

En conclusión, y según Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores; y en contraste, su ausencia es nociva y perjudicial para ambos sujetos.

### **1.3.3. Dimensiones**

Las investigaciones sobre justicia organizacional se han desdoblado en al menos tres grandes ejes: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional. Esta última, que hace referencia al lado humano de las prácticas organizacionales, ha suscitado polémica entre los estudiosos. Greenbert (1993), a efectos de conciliar diversos criterios, propuso una clasificación basada en dos dimensiones: justicia distributiva y procedimental, y justicia estructural; y de la combinación cruzada de las mismas surgieron cuatro tipos de justicia: sistémica, informacional, configuracional e interpersonal.

Por otro lado, Colquitt (2001), citado por Omar (2006), con los estudios que realizó sobre la justicia organizacional y la validez de constructo de una escala de ésta, trajo fuertes evidencias a favor de las cuatro dimensiones sugeridas por Greenbert (1993) dándoles una nueva nomenclatura: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional, siendo estas dos últimas un desdoblamiento de la justicia interaccional surgida de las investigaciones iniciales. Así, después de quince años de debate entre los estudiosos e investigadores de la justicia organizacional surge cierto consenso en cuanto a las dimensiones propuestas por Colquitt (2001) (Ambrose y Arnaud, 2005; Ambrose y Schminke, 2007).

Así mismo, cabe señalar que cada una de estas dimensiones tiene un impacto específico sobre los resultados organizacionales.

#### *1.3.3.1. Justicia distributiva*

La justicia distributiva hace referencia a la imparcialidad en la distribución de las recompensas económicas y no económicas derivados del trabajo tales como retribuciones, incentivos, subsidios, estímulos o beneficios.

Se han identificado tres reglas, mediante las que se emiten dictámenes de imparcialidad, que son la base de la justicia distributiva: *equidad*, que sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con sus contribuciones; *igualdad*, que sugiere que todos deben tener la misma oportunidad a la hora de recibir las recompensas; y *necesidad*, que sugiere que las recompensas sean distribuidas sobre la base de la necesidad individual (Gilliland y Chan, 2001). Así mismo, dado que estas reglas están basadas en valores, ninguna de ellas es inherentemente verdadera o falsa; las organizaciones buscan un consenso sobre qué regla puede ser la más justa a seguir o distribuyen diferentes recompensas mediante diferentes reglas. Además, el uso y peso relativo de estas reglas no solo está dado por las prácticas y procedimientos de la organización sino que, igualmente, están fuertemente influenciadas por la orientación cultural (Leung, 1997).

Por otro lado, se presupone que la justicia distributiva principalmente se relaciona con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales frente a resultados específicos (Colquitt y Greenberg, 2005). Así, las distribuciones percibidas como no imparciales o injustas puede generar insatisfacción, desmotivación, falta de productividad, ausentismos y deseos de renunciar (Cohen-Charash y Spector, 2002).

#### *1.3.3.2. Justicia procedimental*

La justicia procedimental aborda la imparcialidad percibida en los procesos llevados a cabo para la determinación de las distribuciones en la organización.

De acuerdo con Folger y Greenberg (1985), citado por Rodríguez-Trueba (2007), hay dos enfoques para conceptualizar la justicia procedimental: el primero enfatiza en la oportunidad de los individuos afectados de poder influir en el proceso de decisión y el segundo enfoque enfatiza en el cumplimiento de las reglas procedimentales, las cuales sugieren que las decisiones deben tomarse consistentemente, sin prejuicios

personales, con toda la información correcta que sea posible y con un resultado que pueda ser modificado.

Así mismo, esta dimensión de la justicia organizacional no está relacionada con reacciones de los empleados hacia sus tareas o resultados específicos sino hacia la organización como un todo y a los que la representan cuando un proceso que estipula un resultado dado es evaluado como injusto (Ambrose y Schminke, 2007).

Según Mladinic e Isla (2011), el interés por el estudio de la justicia procedimental se basa en que los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones. La justicia procedimental ha sido relacionada, por ejemplo, con satisfacción laboral (Alexander y Ruderman, 1987), compromiso organizacional (Konovsky, Folger y Cropanzano, 1987) o satisfacción con la paga (Folger y Konovsky, 1989).

Por otro lado, de acuerdo con Leventhal, Karuza y Fry (1980), los procedimientos son susceptibles de ser considerados justos si se ajustan a una serie de elementos tales como coherencia, libertad de prejuicios, precisión, corrección, representación de todos los problemas y prevalencia de normas éticas.

#### *1.3.3.3. Justicia interpersonal*

La justicia interpersonal hace referencia a la percepción de justicia por parte de los empleados de una organización en el trato interpersonal que reciben de aquellos que tienen el poder y la facultad para distribuir los resultados.

Del mismo modo, según Wayne et al. (2002), la justicia interpersonal incluye la sensibilidad social, que concierne al grado con que un superior adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

En este sentido, un tratamiento justo eleva las percepciones de justicia, aumenta el grado de aceptación de las decisiones y provoca otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados (Omar, 2006).

#### *1.3.3.4. Justicia informacional*

Se refiere a las percepciones de los empleados sobre la forma en que sus superiores explican y comparten las decisiones tomadas, los procedimientos utilizados para llegar a ellas y sobre el esfuerzo realizado en cuanto a la comunicación y explicación de las mismas.

Así mismo, la información que recibe un empleado por parte de un superior sobre la manera de hacer su trabajo, las expectativas que tiene la organización sobre el mismo, la percepción de su desempeño, los conductos regulares, las normas, políticas y procedimientos, entre otros, determina en gran medida la calidad de su trabajo (Toro, Londoño, Sanín, y Valencia, 2010).

Además, se presume que las explicaciones y justificaciones que los superiores brindan a sus empleados consiguen atenuar las reacciones negativas de estos a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos (Wayne et al., 2002).

#### **1.3.4. Instrumentos de medición**

Existen diversos instrumentos para medir la percepción de justicia organizacional. Patlán, Martínez y Hernández (2012) señalan que existen autores que miden este constructo a partir de uno (Jordan y Tuner, 2008), dos (Greenberg, 1993), tres (Niehoff y Moorman, 1993) y hasta cuatro factores (Colquitt y Jackson, 2006). Sin embargo, la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC), compuesta por cuatro factores, es quizás la más utilizada en las investigaciones (Maharee-Lawler, Rodwell, y Noblett, 2010).

La EJOC mide las percepciones que tienen las personas trabajadoras sobre lo que es justo en su organización en cuanto a distribución de recompensas (justicia distributiva), procedimientos (justicia procedimental), trato interpersonal con supervisores (justicia interpersonal) y flujo de la información por parte de supervisores hacia los empleados (justicia informacional). Dicho cuestionario consta de veinte items de los cuales cuatro miden percepciones referentes a justicia distributiva, siete a justicia procedimental, cuatro a justicia interpersonal y cinco a justicia informativa.

#### 1.4. ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS

Las personas manejan una cantidad ingente de información y necesitan dar sentido tanto a esa información que reciben como a la realidad que les rodea. Para ello recurren a diferentes estrategias que les ayudan a manejar esa información del mundo y de la vida de la forma más eficaz posible y, por tanto, con una funcionalidad adaptativa, y todo ello sin ser conscientes de su uso (Gaviria, López-Saez y Cuadrado, 2009).

La interpretación cognitiva de los acontecimientos que rodean a las personas es gestionada por elementos simbólicos que activan las estrategias socio afectivas (Luján, Rodríguez-Mateo, Torrecillas, Rodríguez-Rodríguez y Díaz-Negrín, 2017), llamadas moldes mentales por el profesor Hernández-Guanir (2010) y que define como estrategias habituales y peculiares que cada persona muestra en el modo de enfocar, de reaccionar o de interpretar la realidad en situaciones de egoimplicación, es decir, donde las personas se enfrentan a una realidad que les compromete en sus intereses y emociones. Además, estos moldes mentales o estrategias socio afectivas predicen significativamente la adaptación, el bienestar subjetivo y el rendimiento (Hernández-Guanir, 2002).

A través de situaciones reiteradas, se van creando formatos o patrones estratégicos de pensamiento, como modos de construir la realidad, pero no tanto desde la perspectiva de lo que dicen, es decir, de sus contenidos, como desde la perspectiva de cómo lo dicen, es decir, de su formato de pensamiento. Son esquemas de formato que influyen en el modo de mirar la realidad. Son productos tanto de las predisposiciones genéticas de los sujetos como de su aprendizaje en la interacción con el medio ambiente; se puede hablar de moldes adaptativos o desadaptativos, en función de su nivel de ajuste o desajuste, así como de sus efectos. Cuando estos patrones estratégicos de pensamiento se exageran resultan disfuncionales y perjudican el ajuste y la adaptación. Ahora bien, si tales estrategias se repiten, terminan convirtiéndose en hábitos mentales, es decir, en patrones cognitivos que actúan como formatos del pensamiento en diversas situaciones.

Por otro lado, las emociones, herramientas fundamentales de adaptación puesto que se asocian a formas de pensamiento idóneas para afrontar situaciones de cotidianidad, son el resultado evaluativo de un proceso cognitivo. Así, existen unos procesadores cognitivos que hacen disparar respuestas emocionales con la finalidad de regular el comportamiento (Johnson-Laird, 2000). En este sentido, Lazarus (2000) argumentaba que antes de que la emoción tuviera lugar, las personas hacen una evaluación automática e inconsciente de lo que está ocurriendo y de lo que va a suponer. Así pues, las emociones son racionales, además de un elemento necesario para la supervivencia.

Las personas tienen una amplia gama de conductas, actitudes y emociones que experimentan cada día y que pueden estar mediadas de manera adecuada o inadecuada a través de estrategias socio-afectivas dando como resultado una buena o mala adaptación de la persona consigo misma, con otras personas o con aquello que la rodea. Así mismo, según Mackinnon (1980), cada ser humano posee una organización yoica que le permite afrontar el mundo y la vida y que se desarrollará en función de la evaluación que el sujeto realice del mundo, lo que marcará el grado de ajuste o desajuste de la persona con la realidad que vive.

Además, desde la perspectiva cognitivo-conductual, algunos autores como Albert Ellis (1990) aluden a constructos mentales para referirse a la evaluación que realiza la persona de sí mismo y de los eventos que la rodean, afectando esto a su vez a su conducta y emociones y, por tanto, a su grado de adaptación o inadaptación (Abrahms, 2005).

En resumen, la mente juega un papel muy importante en la construcción de la realidad y es que, en la base del pensamiento, existen esas estructuras cognitivo afectivas que guían a las personas en la forma de interpretar la realidad. En este sentido, Ellis (1990) exponía que no son los acontecimientos externos los que producen las consecuencias conductuales, cognitivas y emocionales sino que es el propio sujeto quien, aplicando su proceso de valoración personal sobre esos eventos y mediante sus estrategias cognitivo afectivas, produce esas consecuencias.

En cuanto a investigaciones sobre estas estrategias cognitivo afectivas, se ha demostrado que pueden marcar diferencias en rendimiento y eficacia en contextos no educativos y, en concreto, en el éxito en el ajedrez. Los resultados muestran que los moldes mentales de los jugadores exitosos son más realistas, positivos y reguladores de las emociones, mientras que los de los jugadores menos exitosos son más evasivos, mágicos, defensivos e inoperantes (Hernández-Guanir y Rodríguez-Mateo, 2006). Igualmente, junto con variables de pensamiento constructivo, variables de naturaleza estrictamente competencial y variables de personalidad, se han mostrado como diferenciadoras entre policías locales eficaces frente a policías promedio (Rodríguez-Mateo, Luján, Rodríguez, López, Mesa, Díaz y Rodríguez, 2015). Así mismo, las últimas investigaciones muestran el valor predictivo en la mayor o menor salud mental percibida de las personas mayores (Rodríguez-Mateo, Luján y Torecillas, 2015) y sobre la mayor o menor eficacia mediadora en mediadores escolares (Rodríguez-Mateo, Rodríguez-Trueba y Luján, 2015).

Por último, con el objeto de evaluar globalmente la forma en que las personas interpretan su realidad en situaciones de egoimplicación, se crea un instrumento denominado CEECA (Cuestionario de Evaluación de Estrategias Cognitivo Afectivas). Para su elaboración se partió de la elaboración teórica de una escala de 26 ítems construida a partir de la conceptualización de las estrategias cognitivo-afectivas de Hernández-Guanir (Hernández-Guanir, 2010; Hernandez-Guanir y Rodríguez-Mateo, 2006). Esta escala inicial fue cumplimentada por una muestra de 351 estudiantes de la Facultad de Ciencias jurídicas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; se obtiene así una depuración al analizar su fiabilidad, conformado finalmente por 11 ítems, obteniéndose dos factores relacionados con el marco teórico: *externalización*, como perspectiva mental por la que se tiende a no implicarse ni asumir la responsabilidad propia ante los acontecimientos inciertos y *negatividad*, como el molde o estrategia consistente en, al evaluar lo que ocurre o lo alcanzado, focalizar la atención, justo en lo negativo, en los inconvenientes, en las pegadas, con la expresión simbólica de “sí, pero...”, encontrado siempre reparos y minucias a pesar de que existan muchas cosas valiosas o positivas. Así pues, este cuestionario consta de 11

items que están valorados por una escala tipo Likert de cinco puntos donde uno representa “muy en desacuerdo” y cinco representa “muy de acuerdo”.

### **1.5. INVESTIGACIONES DE REFERENCIA**

En un estudio realizado por Rodríguez Montalbán, Llorens y Salanova (2013) se encontró que cuando los equipos de trabajo perciben que su organización es justa en cuanto a las prácticas ejercidas, estos tienden a identificarse más con la organización y, por tanto, se comprometen más con la misma.

En otro estudio de campo conducido por Beugre (1998) con el objetivo de identificar la relación entre los tipos de compromiso (afectivo, calculado y normativo) y las diferentes dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional), se constató que las percepciones de justicia procedimental e interaccional (interpersonal e informacional) se correlacionaban positivamente con el compromiso afectivo; se obtuvieron resultados similares en otro estudio realizado por Omar, Maltaneres y Paris (2003).

Así mismo, Hurtado (2014) en un estudio realizado a un grupo de 110 docentes de una universidad encontró correlación positiva y significativa entre las cuatro dimensiones de justicia organizacional y el compromiso organizacional afectivo y normativo, no encontrando coeficiente de correlación significativo con el compromiso calculado o de continuidad

En otro estudio realizado por Naranjo e Hidrovo (2017) a 278 docentes de varias universidades se constató que existe una correlación positiva y significativa entre las percepciones de justicia informativa y compromiso organizacional en dos de sus dimensiones: afectivo y de continuidad.

Cabe señalar que Fischer y Smith (2006) encontraron que la justicia en el seno de las organizaciones correlaciona con el compromiso con más fuerza que otros valores personales.

En cuanto a la relación del clima con el compromiso percibido por los trabajadores en la organización, un estudio realizado por Toro (1998) a un grupo de 2.426 empleados de 11 empresas diferentes mostró que el sentido de compromiso de

estas personas con el trabajo y con la empresa depende en un 53% del clima organizacional de la empresa. Así, se considera el clima como una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso. Así mismo, otro estudio realizado por Marín (2003) confirma que a mejor percepción del clima hay mayor compromiso del empleado hacia la organización.

Otro estudio realizado por Rivas (2017) a una muestra conformada por 137 docentes concluyó que existe relación directa y significativa entre clima y compromiso organizacional. Del mismo modo, los resultados de un estudio realizado por Delgado (2018) evidencian una relación significativa alta y directa entre el clima y el compromiso organizacional en una muestra de 114 trabajadores.

De manera más específica, resultan muy escasos los estudios que consideran simultáneamente el clima laboral y la percepción de justicia dentro de la organización pues normalmente las investigaciones sobre la justicia organizacional forman parte de la medición del clima laboral.

Por último, no existen trabajos previos en un contexto organizacional que analicen la correlación entre las estrategias cognitivo afectivas y las variables de compromiso, clima y justicia organizacional.

## **2. MARCO EMPÍRICO**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Tras el estudio de las distintas variables psicosociales recogidas en el marco teórico, con el presente trabajo de investigación se pretende, en una muestra objeto de estudio, encontrar las posibles correlaciones entre las variables de clima y justicia organizacional, así como de las estrategias cognitivo afectivas, con el compromiso organizacional. Así mismo, se realiza el análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de analizar el poder predictivo de dichas variables sobre el compromiso organizacional.

## 2.2. MÉTODO

### 2.2.1. Muestra

La muestra para la realización del presente estudio está compuesta por 70 trabajadores de diversas empresas y sectores laborales ubicados en Las Palmas de Gran Canaria cuya participación fue prestada de manera voluntaria y anónima. Tal y como se puede observar en las tablas 2.1 y 2.2, del total de los trabajadores sujetos al estudio 32 son hombres y 38 son mujeres con edades comprendidas entre los 22 y los 59 años, siendo el promedio de edad de 34,50 años. Del total de la muestra, el 64,3% tienen estudios universitarios, el 31,4% posee estudios secundarios y solo el 4,3% tiene estudios primarios. En cuanto al tipo de contrato y la jornada laboral, el 61,4% está en posesión de un contrato indefinido y el 38,6% restante tiene un contrato temporal; el 77,1% realiza una jornada completa y el 22,9% una jornada parcial. Así mismo, solo el 25,7% de los sujetos de la muestra tienen personal a su cargo.

**Tabla 2.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA**

	Mínimo	Máxima	Media
<b>EDAD</b>	52	59	34,50

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

**Tabla 2.2. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE DESCRIPTIVOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y PROFESIONALES**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Sexo</b>	Mujer	32	45,7
	Hombre	38	54,3
<b>Estudios</b>	Primarios	3	4,3
	Secundarios	22	31,4
	Universitarios	45	64,3
<b>Contrato</b>	Temporal	27	38,6
	Indefinido	43	61,4
<b>Jornada</b>	Parcial	16	22,9
	Completa	54	77,1
<b>Personal a cargo</b>	Sí	18	25,7
	No	52	74,3

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

### 2.2.2. Variables e instrumentos

Para el análisis de las variables estudiadas: compromiso organizacional, clima organizacional, justicia organizacional y estrategias cognitivas afectivas, se han elegido los cuestionarios considerados más adecuados al tipo de muestra de estudio.

En cuanto al **compromiso organizacional**, como variable que hace referencia al grado de fidelidad que siente un trabajador hacia su empresa, como se puede observar en la tabla 2.3, se ha utilizado para su análisis el cuestionario de Meyer y Allen (1991) (anexo 1) constituido por 21 ítems que recogen las tres variables propuestas por estos autores: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso calculado. Todos los ítems están valorados con una escala tipo Likert de cinco puntos donde uno hace mención a un “totalmente en desacuerdo” y cinco a un “totalmente de acuerdo”.

Tabla 2.3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

Variable	Cuestionario	Dimensiones	Ítems
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen	C. Afectivo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
		C. Normativo	8, 9, 10, 11, 12, 13
		C. Calculado	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2.4 se muestra que para el análisis y estudio del **clima organizacional** se ha recurrido a la aplicación del cuestionario denominado “Perfil de las características organizacionales” de Likert (1985) (anexo 2) que consta de 18 ítems que recogen las siete variables propuestas por su autor: *dirección*, en lo referente al nivel de confianza, cordialidad y credibilidad entre superiores y subordinados, así como del uso de las ideas y opiniones de los subordinados por parte de los superiores; *motivación*, en cuanto a los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados; *comunicación e interacción*, haciendo referencia a la dirección, la cantidad y la exactitud del flujo de información entre la dirección y los subordinados así como el tipo, la frecuencia y la credibilidad de la interacción entre ambos niveles; *decisión*, en cuanto al responsable y la forma en que se toman las decisiones y se analizan los problemas; *metas*, haciendo referencia al tipo de influencia que los

subordinados pueden tener en las metas, los métodos y la actividad a realizar en sus unidades de trabajo; y *control*, en lo referente a la autoría de las funciones de revisión y control así como de las responsabilidades.

Por último, en este cuestionario los items están valorados en una escala tipo Likert de 8 puntos divididos en pares, es decir, cada una de las respuestas tiene dos niveles posibles de contestación.

**Tabla 2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INSTRUMENTO DE ANÁLISIS**

Variable	Cuestionario	Dimensiones	Items
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Perfil de las características organizacionales de Likert	<i>Dirección</i>	1, 2, 3
		<i>Motivación</i>	4, 5, 6
		<i>Comunicación</i>	7, 8, 9, 10, 11
		<i>Decisión</i>	12, 13, 14
		<i>Metas</i>	15, 16
		<i>Control</i>	17, 18

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 2.5, para el análisis de la **justicia organizacional** se ha aplicado la versión española del cuestionario diseñado por Colquitt (2006), la “Escala de Justicia Organizacional” (anexo 3), puesto que es el instrumento más difundido y utilizado. Este cuestionario recoge en 20 items las cuatro variables propuestas por Colquitt: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa. Tales items están valorados por una escala tipo Likert de cinco puntos donde uno representa “totalmente en desacuerdo” y cinco representa “totalmente de acuerdo”.

**Tabla 2.5. JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU INSTRUMENTO DE ANÁLISIS**

Variable	Cuestionario	Dimensiones	Items
<b>JUSTICIA ORGANIZACIONAL</b>	Escala de justicia organizacional de Colquitt	J. Distributiva	1, 2, 3, 4
		J. Procedimental	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
		J. Interpersonal	12, 13, 14, 15
		J. Informativa	16, 17, 18, 19, 20

Fuente: elaboración propia

Por último, tal y como se puede observar en la tabla 2.6, para el estudio de las **estrategias cognitivo afectivas**, siendo estas las formas o moldes mentales que los individuos siguen para interpretar o evaluar su realidad, se ha utilizado el cuestionario de evaluación de estrategias cognitivo afectivas (CEECA) (anexo 4) que consta de 11 items de los cuales ocho hacen referencia a la tendencia a no implicarse ni asumir la responsabilidad propia ante los acontecimientos inciertos (externalización) y tres hacen referencia a la estrategia consistente en focalizar la atención en los inconvenientes y lo negativo (negatividad); tales items están valorados con una escala tipo Likert de cinco punto donde uno hace mención a “muy en desacuerdo” y cinco a “muy de acuerdo”.

**Tabla 2.6. ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS Y SU INSTRUMENTO DE ANÁLISIS**

Variable	Cuestionario	Dimensiones	Items
<b>ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS</b>	Cuestionario de Evaluación de Estrategias Cognitivo Afectivas	<i>Negatividad</i>	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10
		<i>Externalización</i>	6, 7, 11

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3. Procedimiento

Para la realización del presente estudio se procedió al envío vía telemática de los cuestionarios pertenecientes a las variables de estudio a personas en condición de trabajadores. Además, se añadió un breve cuestionario semiestructurado (anexo 5) para recabar los datos sociodemográficos y profesionales de los mismos. Así mismo, se solicitó su cumplimentación de manera tan razonada y franca como fuera posible y se garantizó su anonimato y la confidencialidad de los datos obtenidos. Se consiguió la cumplimentación de 70 cuestionarios.

Tras la obtención de los datos se realiza un primer análisis de tipo descriptivo, obteniendo así frecuencias, estadísticas descriptivas, confiabilidad y matriz de correlación entre las variables de estudio. Para el tratamiento estadístico de los datos se utiliza el programa informático de análisis estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) en su versión 24. Concretamente, la determinación de la correlación entre las variables de estudio se realiza utilizando el coeficiente de

asociación de Pearson donde los valores obtenidos cerca de 1 indican una correlación fuerte y positiva, los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte pero negativa y los valores cercanos a 0 indican que la correlación es débil o no existe; los signos solo indican la dirección de la relación, directa si es positiva e inversa si es negativa, y el valor absoluto indica la fuerza de la correlación. Así mismo, se obtiene el nivel de significación bilateral de la correlación indicándose con un asterisco en caso de ser de nivel 0,05 o con dos asteriscos en caso de ser de nivel 0,01, permitiendo así saber más rápidamente si es que existe correlación.

A partir del análisis correlacional se lleva a cabo, igualmente, un análisis predictivo a partir de la técnica de regresión lineal múltiple siguiendo el método paso a paso con el objetivo de analizar la capacidad predictiva de algunas de las variables.

## **2.3. RESULTADOS**

### **2.3.1. Parte descriptiva:**

A continuación, se analizan los resultados obtenidos a partir de la muestra de estudio en función de las distintas relaciones entre las variables.

#### *- Relación entre clima organizacional y compromiso organizacional*

En los resultados de la tabla 2.7 se puede ver como el clima laboral correlaciona positiva y significativamente con el compromiso afectivo al igual que con el compromiso normativo, aunque este último en menor intensidad. Sin embargo, no existe correlación significativa alguna con el compromiso calculado. Además, se puede observar cómo de todas las dimensiones que integran el clima organizacional, la variable *dirección* es la que más correlaciona con el compromiso afectivo. Así mismo, se observa una correlación negativa débil pero significativa entre la variable *motivación* y el compromiso calculado.

**Tabla 2.7. CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

	<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso normativo</b>	<b>Compromiso calculado</b>
<b>Clima organizacional</b>	0,688**	0,462**	-0,223
<i>Dirección</i>	0,695**	0,449**	-0,186
<i>Motivación</i>	0,612**	0,353**	-0,346**
<i>Comunicación</i>	0,602**	0,357**	-0,237*
<i>Decisión</i>	0,411**	0,386**	-0,091
<i>Metas</i>	0,618**	0,454**	-0,096
<i>Control</i>	0,611**	0,416**	-0,115

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

- *Relación entre justicia organizacional y compromiso organizacional*

En los resultados recogidos en la tabla 2.8 se puede observar un nivel de correlación significativamente alta entre la percepción de justicia y el compromiso afectivo. Así mismo, existe correlación entre la justicia organizacional y el compromiso normativo aunque en menor medida que la anterior. No obstante, los resultados indican que no existe correlación entre la justicia organizacional y el compromiso calculado.

Así mismo, se analiza la relación entre los diferentes tipos de justicia organizacional: distributiva, procedimental, interpersonal e informativa, y los diferentes dimensiones del compromiso organizacional. La correlación más fuerte y significativa se puede observar entre la justicia informativa y el compromiso afectivo.

**Tabla 2.8. CORRELACIÓN ENTRE JUSTICIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso calculado
<b>Justicia organizacional</b>	0,634**	0,468**	-0,247*
J. Distributiva	0,574**	0,420**	-0,222
J. Procedimental	0,470**	0,393**	-0,229
J. Interpersonal	0,512**	0,287*	-0,198
J. Informativa	0,605**	0,457**	-0,183

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

- *Relación entre clima organizacional y justicia organizacional*

En los resultados que se muestran en la tabla 2.9 se puede apreciar una correlación fuerte y significativa entre las dos variables. Así mismo, destaca por encima de todas las dimensiones de la justicia organizacional, la justicia informativa, seguida de la distributiva, la interpersonal y la procedimental.

**Tabla 2.9. CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

	Clima organizacional
<b>Justicia organizacional</b>	0,703**
J. Distributiva	0,589**
J. Procedimental	0,544**
J. Interpersonal	0,557**
J. Informativa	0,687**

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

- *Relación entre las estrategias cognitivo afectivas y la justicia organizacional*

En el resultado que se muestra en la tabla 2.10 se puede apreciar cómo no existe relación alguna entre estas variables.

**Tabla 2.10. CORRELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

	Estrategias cognitivo afectivas
<b>Justicia organizacional</b>	-0,91

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

- *Relación entre las estrategias cognitivo afectivas y el clima organizacional*

El resultado recogido en la tabla 2.11 muestra claramente como no existe ninguna relación entre estas dos variables.

**Tabla 2.11. CORRELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Estrategias cognitivo afectivas
<b>Clima organizacional</b>	-0,041

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

- *Relación entre las estrategias cognitivo afectivas y el compromiso organizacional*

Los resultados del análisis correlacional recogidos en la tabla 2.12 indican que existe una relación positiva y significativa entre las estrategias cognitivo afectivas de los trabajadores que componen la muestra de estudio con el compromiso calculado.

**Tabla 2.12. CORRELACION ENTRE LAS ESTRATEGIAS COGNITIVO AFECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso calculado
<b>Estrategias cognitivo afectivas</b>	-0,31	0,173	0,520**
<i>Externalización</i>	-0,041	0,135	0,534**
<i>Negatividad</i>	-0,025	0,173	0,471**

\*\* Correlación significativa en nivel 0,01

\* Correlación significativa en nivel 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS

### 2.3.2. Parte predictiva

A raíz de los resultados obtenidos en el análisis correlacional de las variables estudiadas y con la finalidad de saber si es posible predecir el compromiso afectivo y el compromiso calculado en función del resto de variables, se efectúa un análisis de regresión lineal múltiple (método por pasos) tomando como variables predictoras o independientes el clima organizacional, la justicia organizacional y las estrategias cognitivas afectivas; los resultados son los siguientes:

- *Compromiso afectivo como variable dependiente*

Los resultados del análisis realizado por el método por pasos que se pueden observar en la tabla 2.13 muestran un coeficiente de correlación (R) muy alto entre dos variables predictoras juntas, *dirección* y *justicia organizacional*, con la variable dependiente; el resto de variables quedan excluidas de la regresión. Además, se observa un coeficiente de determinación ( $R^2$  ajustado) de un 0,553, esto es el 55,3% de la varianza explicada por los predictores.

Tabla 2.13. RESUMEN DEL MODELO

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	0,752 <sup>b</sup>	0,566	0,553	4,360

a. Variable dependiente: Compromiso afectivo

b. Predictores: (Constante), Dirección, Justicia organizacional

Fuente: programa estadístico SPSS

Así mismo, siguiendo los resultados recogidos en la tabla 2.14, la ecuación de predicción que permitiría saber si un trabajador presentará un compromiso afectivo alto o bajo es la siguiente:

$$\text{Compromiso afectivo} = 3,615 + d*0,663 + JT*0,125$$

Donde:

d = *dirección* (clima organizacional)

JT = Justicia total

**Tabla 2.14. COEFICIENTES**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
2	<b>(Constante)</b>	3,615	2,020		1,789	0,078
	<b>Dirección</b>	0,663	0,132	0,494	5,026	0,000
	<b>Justicia organizacional</b>	0,125	0,035	0,350	3,556	0,001

a. Variable dependiente: Compromiso afectivo

Fuente: programa estadístico SPSS

- *Compromiso calculado como variable dependiente*

Los resultados del análisis realizado por el método por pasos que se pueden observar en la tabla 2.15 muestran un alto coeficiente de correlación lineal muestral entre dos variables predictoras, *externalización* y *justicia procedimental*, con la variable dependiente; el resto de variables quedan excluidas de la regresión. Además, se observa un coeficiente de determinación ( $R^2$  ajustado) de un 0,33, esto es el 33% de la varianza explicada por los predictores.

**Tabla 2.15. RESUMEN DEL MODELO**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	0,591 <sup>b</sup>	0,350	0,330	4,988

a. Variable dependiente: Compromiso calculado

b. Predictores: (Constante), Externalización, Justicia procedimental

Fuente: programa estadístico SPSS

Así mismo, siguiendo los resultados recogidos en la tabla 2.16, la ecuación de predicción que permitiría saber el nivel de compromiso calculado que presentará un trabajador es la siguiente:

$$\text{Compromiso calculado} = 20,432 + e * 1,438 + jp * -0,217$$

Donde:

e = *externalización* (estrategias cognitivo afectivas)

jp = *justicia procedimental*

**Tabla 2.16. COEFICIENTES**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	
2	<b>(Constante)</b>	20,432	2,145			
	<b>Externalización</b>	1,438	0,260	0,546	5,537	0,000
	<b>Justicia procedimental</b>	-0,217	0,085	-0,254	-2,572	0,012

a. Variable dependiente: Compromiso calculado

Fuente: programa estadístico SPSS

## 2.4. DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio era analizar la relación de las variables de clima organizacional, justicia organizacional y estrategias cognitivo afectivas con el compromiso organizacional. Así mismo, si dichas correlaciones se mostraban significativas se procedería a la realización de un análisis de regresión lineal con la finalidad de obtener la capacidad predictiva de las variables a estudio.

Por un lado, los análisis correlacionales han demostrado que, en la muestra de estudio, existen relaciones significativas entre la mayoría de las variables analizadas:

- En lo referente al clima y al compromiso se observa en los resultados obtenidos que el hecho de que el clima laboral dentro de la organización sea bueno incide en el deseo de permanecer en la empresa debido al vínculo emocional existente en los trabajadores hacia su organización (compromiso afectivo) así como en el sentimiento de deber de permanecer en la misma (compromiso normativo). No obstante, no tiene relación alguna la percepción de un buen clima laboral con el compromiso referente a la decisión de permanecer en la empresa proveniente de la evaluación que realiza el trabajador de su inversión profesional en la empresa con las oportunidades de cambio de la misma (compromiso calculado). Así, estos

resultados están prácticamente en consonancia con los señalados por Toro (1998), Marín (2003), Rivas (2017) y Delgado (2018), aunque estos autores relacionaron el clima con el compromiso organizacional en sus tres dimensiones no señalando así falta de relación alguna con el compromiso calculado. Así mismo, cabe señalar en este punto que la variable *dirección* perteneciente al clima laboral y que es la que hace referencia al nivel de confianza, cordialidad y credibilidad entre superiores y subordinados, así como del uso de las ideas y opiniones de los subordinados por parte de los superiores, es la que mayor relación presenta con el compromiso afectivo y por tanto con el deseo del trabajador de permanecer a la empresa asociado al vínculo afectivo que este presenta con la misma. Además, la variable *motivación* presenta relación negativa con el compromiso calculado por lo que un trabajador altamente motivado no presentaría un sentido del compromiso con la empresa derivado de un análisis del costo de oportunidad que le supondría abandonar la empresa.

- Se observa que a mayor percepción de justicia dentro de la organización los trabajadores muestran mayor compromiso afectivo y normativo, es decir, aumentan su vínculo emocional con la empresa así como su sentimiento de deber u obligación de permanecer en la misma. Sin embargo, una mayor percepción de justicia organizacional no influye sobre el tipo de compromiso proveniente de una necesidad de continuidad en la empresa debido a la escasez de oportunidades de cambio de organización y a los altos costes asociados a tal cambio (compromiso calculado). Así mismo, en particular, los trabajadores que perciben un esfuerzo de comunicación y la explicación de las decisiones tomadas por parte de sus superiores (justicia informativa) experimentan un mayor vínculo afectivo y de sentido de obligación de permanecer en su organización. Por tanto, estos resultados están en consonancia con las investigaciones de Fisher y Smith (2006), así como con las de Rodríguez Montalban, Llorens y Salanova (2013) que tras su estudio señalaron que lo percibido como justo dentro de la organización afecta al nivel de compromiso de los trabajadores. Además, existe consonancia con las investigaciones de Hurtado (2014) quien concretamente señala la relación entre las cuatro dimensiones de la justicia organizacional con el compromiso afectivo y normativo, y la falta de relación

de estas con el compromiso calculado. Sin embargo, los resultados obtenidos en el presente estudio están parcialmente en contra de la investigación realizada por Naranjo e Hidrovo (2017) quienes encontraron que en su muestra de estudio la justicia informativa está relacionada con el compromiso afectivo pero también con el compromiso calculado o de continuidad.

- Así mismo, se encuentra que mientras mejor es el clima laboral existente en la organización mejor es la percepción de justicia dentro de la misma, incidiendo más fuertemente en lo referente a la forma en que los superiores explican las decisiones y los procedimientos que se han llevado a cabo para la consecución de las mismas (justicia informativa).
- En cuanto a la relación entre las estrategias cognitivas afectivas y el compromiso organizacional, se concluye que los trabajadores que tienden a externalizar y negativizar la realidad que les rodea son más propensos a presentar un compromiso calculado, aquel que nace de la valoración entre las alternativas de otros empleos y el coste de dejar la empresa.
- Por último, no se encontraron señales significativas entre las estrategias cognitivas afectivas pertenecientes a la muestra de estudio y las variables de clima y justicia organizacional por lo que no se puede señalar que exista relación alguna entre la tendencia personal a externalizar o negativizar los hechos ocurridos en el día a día con la percepción del clima laboral o de la justicia dentro de la organización.

Por otro lado, los análisis de regresión lineal realizados demuestran la importancia que poseen el clima laboral, la justicia organizacional y las estrategias cognitivas afectivas a la hora de predecir algunas de las dimensiones del compromiso organizacional.

- Se constata cómo las variables *dirección*, como dimensión perteneciente al clima organizacional, y *justicia organizacional* son predictoras del compromiso afectivo, es decir, los trabajadores que puntúen alto en estas dos variables presentarán un marcado vínculo emocional con la empresa que los llevará a desear permanecer en la misma por más tiempo.

- Por último, se encuentra la posibilidad de predecir el compromiso calculado que puede presentar un trabajador a través de las variables *externalización*, perteneciente a las estrategias cognitivo afectivas, y *justicia procedimental*. Por tanto, un trabajador que puntúe alto en la tendencia a no implicarse ni asumir la responsabilidad propia ante los acontecimientos inciertos, y puntúe bajo en la percepción de equidad en los procedimientos llevados a cabo por los superiores en la determinación de las distribuciones, tenderá a presentar un compromiso con la empresa caracterizado por la necesidad o interés personal de permanecer en ella tras realizar una valoración de las posibilidades de cambio hacia otra organización.

## **2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el marco teórico se han remarcado las consecuencias tanto positivas como negativas que las variables psicosociales estudiadas tienen para la organización. Así, teniendo en cuenta lo argumentado y a tenor de los resultados de la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Un ambiente de trabajo favorable dentro de una organización es un factor importante a tener en cuenta puesto que el clima presente puede influir de manera positiva y significativa sobre la percepción de justicia de los trabajadores que derivará, según señalan Littlewood (2008) y Vaamonde (2013), en comportamientos y actitudes favorables para la organización, entre ellas el compromiso organizacional.
- De igual manera, al estar relacionado positivamente tanto el clima como la justicia organizacional con el compromiso afectivo y normativo, caracterizados por un deseo y sentido del deber de permanecer en la organización, ésta, como señalan Allen y Meyer (1996), contará con personal más y mejor comprometido con los objetivos y metas establecidas.
- Por último, la relación que las estrategias cognitivo afectivas tienen con el compromiso calculado puede ser un dato relevante puesto que este último, al ser un tipo de compromiso nacido de la necesidad, está caracterizado por ir acompañado de un bajo desempeño, absentismo físico o psicológico y rotación o intención de abandono; identificar si un candidato a un puesto de trabajo o un

trabajador ya afianzado en la empresa presenta este tipo de compromiso podría permitir a las empresas ahorrar en costes de contratación y bajar los niveles de absentismo y rotación de su plantilla.

Por todo lo expuesto, es recomendable que las organizaciones se esfuercen en promover un clima laboral propicio que a su vez contribuya a que los trabajadores tengan una percepción de equidad en cuanto al conjunto de decisiones y prácticas organizacionales pues ello repercutirá en el tipo de compromiso que éstos tengan con la misma así como en los niveles de desempeño y productividad consecuentes del mismo.

Así mismo, se recomienda la realización de investigaciones que profundicen más en la relación de las estrategias cognitivo afectivas con las variables de carácter organizacional pues se demuestra su capacidad para predecir ciertos aspectos que pueden ser beneficiosos a nivel organizacional.

Por último, cabe señalar que la principal limitación de la presente investigación se encuentra en la muestra objeto a estudio pues ésta, además de ser reducida, no ha sido aleatoria sino de conveniencia. No obstante, este dato invita a continuar profundizando en el estudio de las variables analizadas con una muestra más representativa.

### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowits (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alcover, C. M. (2005). Cultura y clima organizacional. En F. G. Rodríguez y C. M. Alcover (Coord.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Alexander, S. y Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276.
- Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace (theory, research and application)*. London: Sage Publications.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte, 9*
- Ambrose, M. L. y Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? En J. A. Colquitt y J. Greenberg (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85–112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ambrose, M. L. y Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. En F. Dansereau y F. J. Yammarino (Eds.), *Research in Multilevel Issues* (pp. 397–413). Oxford, England: Elsevier.
- Arciniega, L.M. (2001). *Development and validation of an heuristic model of work values*. Unpublishep Doctoral Dissertation. Universidad de Salamanca. Salamanca, Spain.
- Arciniega, L. M. y Gonzales, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social, 21* (1), 35-50.

- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 15-20. Consultado el 12 de febrero de 2019, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520002>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), 25-43.
- Beugre, C. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport, CT: Quorum Books Co.
- Bishop, J. W. y Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450.
- Black, J. S., Mendenhall, M. y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment (Part 4). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J.P. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Chen, Z. X. y Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 490-510.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P.E. (2002). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Multidimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J. y Greenberg, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Colquitt, J.A. y Jackson, C.L. (2006) "Justice in teams: the context sensitivity of justice rules across individual and team contexts", *Journal of Applied Social Psychology, 36* (4), 868-899.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. y Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007) "The management of organizational justice". *Academy of Management Perspectives, November*, 34-48.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 181-197.
- De Cremer, D. (2007). *Advances in the psychology of justice and affect*. Charlotte, N.C.: Information Age Publishing.
- DeCottis, T. A. y Koys, D.J. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations, 44*(3), 265-285.

- Delgado, F. I. (2018). *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paramonga, Lima, 2018*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Desmet, P., De Cremer, D. y van Dijk, E. (2010). On the psychology of financial compensations to restore fairness transgressions: when intentions determine value. *Journal of Business Ethics*, 95, 105-115.
- Ellis, A. (1990). Is rational-emotive therapy (RET) “rationalist” or “constructivist”? *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 2, 169 -193
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Fischer, R. y Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 55. 541–562.
- Folger, R., y Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. En K. Rowland y G. Fen-is (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, (pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger R. y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Forehand, G. A., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Gaviria, E., López-Sáez, M. y Cuadrado, I. (2009). *Introducción a la Psicología Social*. Madrid, España: Sanz y Torres, SL (UNED).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1994). *Las organizaciones*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (2000). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.
- Gilliland, S. W. y CHAN, D. (2009). Justice in organizations: theory, methods, and applications. En *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp. 143-165). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Giraldo, J. J. (2011). Psicología de la justicia distributiva: antecedentes y grupos de estudio para su comprensión. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 91-101.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Org.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-106). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. y Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations*. Trenton, NJ: PrenticeHall.
- Hernández-Guanir, P. (2002). *Moldes de la mente: más allá de la inteligencia emocional*. Tenerife y Madrid, España: Tafor y Narcea.
- Hernández-Guanir, P. y Rodríguez-Mateo, H. (2006). Success in chess mediated by mental molds. *Psicothema*, 18(4), 704-710.
- Hernández-Guanir, P. (2010). *Moldes. Test de estrategias cognitivo-emocionales*. Madrid: Tea Ediciones S.A.
- Hurtado, L. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá*. Universidad Católica de Colombia, Colombia.

- Johnson, R. y Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549 – 570.
- Johnson-Laird, P. N. (2000). *El Ordenador y la Mente. Monografía*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Jordan, J.S. y Turner, B.A. (2008). The feasibility of single-item measures for organizational justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 12, 237-257.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Ko, J. W., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Konovsky, M. A., Folger, R. y Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 15-24.
- Lazarus, R. S. (2000). *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao, España: DDB.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley y M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 640-675). London: Jossey-Bass.
- Leventhal, GS. Karuza, J. y Fry (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. En Mikuta G. (Ed), *Justice and social interaction*. (pp.167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1930). Pattern of aggressive behaviour in experimentally created "social climate". *Journal of social Psychology*, 10(2), 271-299
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Littlewood, H. F. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: Potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En J. F. Uribe (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: UNAM.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luján, I., Rodríguez-Mateo, H., Torrecillas, A., Rodríguez-Rodríguez, R. y Díaz-Negrín, M. E. (2017). Variables predictoras del estilo interpersonal en mediadores profesionales. *Revista Infad de Psicología*, 1(1), 57-67.
- MacKinnon, A. J. (1980). Complexity and decision making. *Behavioral Science*, 25, 285–296.
- Maharee-Lawler, S., Rodwell, J., & Noblet, A. (2010). A step toward a common measure of organizational justice. *Psychological Reports*, 106, 407- 418.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGee, G. W. y Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellaly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, C. A.: Sage.
- Mladinic, A., e Isla, P. (2011). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*, 11(2).
- Montada, L. (2003). Justice, equity, and fairness in human relations. En I. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology*, 5 (pp. 537-568). (Volume Editors: Th. Millon y M.J. Lerner). Hoboken: Wiley.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naranjo, K. e Hidrovo, C. (2017). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la Puce Matriz Quito. *Revista Puce*, 105, 125-154.
- Niehoff, B.P. y Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Omar, A., Maltaneres, V., y Paris, L. (2003). *Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional*. Proceedings of Marplatense Congress of Psychology, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A. y Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13 (2), 353-372.

- Patlán, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012), El Clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (2012). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19. Consultado el 27 de marzo de 2019, Social Science Research Network (SSRN), disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2094718>
- Pérez, D. V. (2012). *Prácticas de contratación y compromiso organizacional*. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.
- Porter, L. W., Steers, R. M. y Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. En K. G. Smith y M. A. Hitt (Ed), *Great minds in management. The process of theory development* (pp.171-189). New York: Oxford University Press.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Rivas, J. L. (2017). *Clima y compromiso organizacional en docentes de una Institución Educativa Pública de Lima Metropolitana, 2017*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Rodríguez, A., Assmar, E. y Jablonski, B. (2004). *Psicología Social*. México: Trillas.
- Rodríguez-Mateo, H., Luján, I. y Rodríguez-Trueba, C. (2015). Perfil del mediador. Modelo interactivo integrador de mediación (MIIM). *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD Revista de Psicología*, 2(1), 491-499.
- Rodríguez-Mateo, H., Luján, I. y Torrecillas, A. (2015). Aspectos socio-emocionales y salud mental y física percibidas en personas mayores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD Revista de Psicología*, 1(2), 81-90.
- Rodríguez Montalbán, R., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). *And justice for the team: Linking justice climate and team performance through team commitment*. 16th

Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology.  
Münster, Alemania.

Rodríguez-Trueba, J. C. (2007). *Psicología del trabajo*. Las Palmas de Gran Canaria: ULPGC, Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior.

Rucci, A. J., Kirn, S. P. y Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.

Schneider, B. y Hall, D. T. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Tagiuri, R. L. y Litwin, G. (1968). The concept of organizational climate. En R. I. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. (pp. 11-34). Boston: Harvard Business School.

Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344.

Toro, F., Londoño, M. E., Sanín, A. y Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.

Vaamonde, J. D. (2013) *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de la Plata, La Plata. Consultado el 29 de marzo de 2019, Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata, disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/32464>

Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreigninvested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 649-669.

Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange *Journal of Applied Psychology, 87*, 590-598.

## 4. ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta para saber si está de acuerdo con lo que refleja dicha afirmación. Se presentan varias opciones desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

	1	2	3	4	5
1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa					
2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta empresa, es también mi problema					
3. Trabajar en esta empresa significa mucho para mi					
4. En esta empresa me siento como en familia					
5. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa					
6. No me siento emocionalmente unido a esta empresa					
7. Me siento parte integrante de esta empresa					
8. Creo que no estaría bien dejar esta empresa, aunque me vaya a beneficiar con el cambio					
9. Creo que debo mucho a esta empresa					
10. Esta empresa se merece mi lealtad					
11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta empresa					
12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta empresa					
13. Creo que no podría dejar esta empresa porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí					
14. Si continúo en esta empresa es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que tengo aquí					
15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mi dejar este trabajo ahora mismo					
16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo					
17. Si ahora pudiera dejar esta empresa, muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas					
18. En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mi					
19. Creo que si dejara esta empresa, no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo					
20. Ahora mismo, trabajo en esta empresa más porque lo necesito que porque yo quiera					
21. Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista					

## ANEXO 2. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

1. ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?

Casi ninguna		Alguna		Una cantidad sustancial		Muchísima	
1	2	3	4	5	6	7	8

2. ¿Con cuánta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del trabajo?

Con poca		Con algo		Con bastante		Con mucha	
1	2	3	4	5	6	7	8

3. ¿Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?

En contadas ocasiones		Algunas veces		Frecuentemente		Muy frecuentemente	
1	2	3	4	5	6	7	8

4. En la organización, predomina el uso de:

Temor, amenazas y sanciones, ocasionalmente premios		Premios, a veces sanciones		Premios con algo de sanciones y participación		Participación, premios, basado en las metas del grupo	
1	2	3	4	5	6	7	8

5. ¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

En la parte superior		En la parte superior y algo en la intermedia		Por igual en la parte superior e intermedia		En todos los niveles	
1	2	3	4	5	6	7	8

6. ¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?

Muy poco		Poco		Una cantidad moderada		Muchísimo	
1	2	3	4	5	6	7	8

7. ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?

Siempre desde arriba		La mayoría desde arriba		Desde arriba y desde abajo		Desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados	
1	2	3	4	5	6	7	8

8. ¿Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?

Con miedo		Con suspicacia		Con cautela		Con espíritu receptivo	
1	2	3	4	5	6	7	8

9. ¿En qué grado la información que va desde abajo hacia arriba se transmite tal y como se formuló en su origen?

Siempre de forma inexacta		A menudo con inexactitud		A menudo de forma exacta		Casi siempre exacta	
1	2	3	4	5	6	7	8

10. ¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los subordinados?

Los desconocen		Algunas veces los conocen		Suelen conocerlos		Los conocen muy bien	
1	2	3	4	5	6	7	8

11. La comunicación informal que existe en la organización substituye a la formal

Sí		Por lo general		En ocasiones		No, tiene las mismas metas que la formal	
1	2	3	4	5	6	7	8

12. ¿Dónde se toman las decisiones?

Principalmente en la parte superior		Las políticas en la parte superior habiendo algo de delegación		Las políticas en la parte superior habiendo bastante delegación		En todas partes pero de forma integrada	
1	2	3	4	5	6	7	8

13. ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Casi nunca		Ocasionalmente se les consulta		Por lo general se consulta		Hay participación plena	
1	2	3	4	5	6	7	8

14. ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?

Muy poca		Poca		Algunas		Tiene una influencia substancial	
1	2	3	4	5	6	7	8

15. ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?

Dando órdenes		Se dan órdenes y se pide algún comentario		Se discuten las metas y luego se dan órdenes		Se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias	
1	2	3	4	5	6	7	8

16. ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas?

Mucha resistencia		Resistencia moderada		Se da resistencia en ocasiones		Poca o ninguna	
1	2	3	4	5	6	7	8

17. ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

Sólo en la parte mas alta		Predominantemente en la parte alta		Se delega moderadamente a niveles inferiores		Se comparte entre todos los niveles	
1	2	3	4	5	6	7	8

18. ¿Para qué se usan los datos sobre productividad, costos, y otros datos de control?

Para bajar el sueldo		Para bajar o para subir el sueldo		Para subir el sueldo y en ocasiones para orientar a las personas		Como guía de orientación para la solución de problemas	
1	2	3	4	5	6	7	8

### ANEXO 3. CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta para saber si está de acuerdo con lo que refleja dicha afirmación. Se presentan varias opciones: desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5), entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

	1	2	3	4	5
1. ¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?					
2. ¿Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has terminado?					
3. ¿Tus recompensas reflejan que has contribuido a la organización?					
4. ¿Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño?					
5. ¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?					
6. ¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?					
7. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)?					
8. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?					
9. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?					
10. ¿Ha sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?					
11. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?					
12. ¿Tu jefe o supervisor te ha tratado de manera adecuada?					
13. ¿Tu jefe o supervisor te ha tratado con dignidad?					
14. ¿Tu jefe o supervisor te ha tratado con respeto?					
15. ¿Tu jefe o supervisor ha evitado chistes o comentarios inapropiados?					
16. ¿Tu jefe a sido sincero en la comunicación contigo?					
17. ¿Tu jefe te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?					
18. ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?					
19. ¿Tu jefe te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?					
20. ¿Tu jefe parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?					

**ANEXO 4. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS COGNITIVO  
AFECTIVAS (CEECA)**

Esta sección solamente recoge aspectos personales para un análisis general. Las contestaciones son totalmente anónimas. Se pide la mayor sinceridad posible.

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta para saber si está de acuerdo con lo que refleja dicha afirmación. Se presentan varias opciones desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

	1	2	3	4	5
1. Cuando estoy en una situación de incertidumbre con frecuencia anticipo y exagero problemas y peligros.					
2. Para mí los demás son una amenaza.					
3. En acontecimientos donde estoy comprometido siempre veo cosas negativas y encuentro fallos.					
4. Me fijo en lo que tienen los demás que yo no tengo o creo no tener.					
5. Exagero de forma maravillosa lo que va a ocurrir, la meta, proyecto o lo que pretendo obtener, y luego experimento la decepción porque lo que imaginé no se ha podido obtener.					
6. Atribuyo mis fallos a mi temperamento, ya que yo soy así y no puedo hacer nada por cambiar.					
7. Resto valor a lo que va a suceder para no implicarme ante los acontecimientos inciertos.					
8. Busco excusas y disculpas ante mi propio fracaso.					
9. Normalmente me asaltan muchas ideas, dudo y no me decido.					
10. Ante un acontecimiento con incertidumbre me desmoralizo imaginando el esfuerzo y el tiempo que supondrá.					
11. Mis éxitos y mis fracasos se deben sobre todo al destino, a la suerte o al azar.					

## ANEXO 5. CUESTIONARIO DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y PROFESIONALES.

Esta sección solamente recoge aspectos demográficos para un análisis general. Las contestaciones son totalmente anónimas. Se pide la mayor sinceridad posible.

Sexo

Hombre

Mujer

Edad (años)

\_\_\_\_\_

Nivel de estudios

Sin estudios

Estudios primarios o equivalentes

Estudios secundarios (Bachiller / Ciclo Formativo)

Estudios universitarios o equivalentes

Sector profesional

\_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa (en años)

\_\_\_\_\_

Tipo de contrato

Indefinido

Temporal

Tipo de jornada

Parcial

Completa

Personal a cargo

Sí

No