

ESTHER GARCÍA BUADES

Profesora titular. Facultad de Psicología. Universitat de les Illes Balears

Este trabajo ha sido seleccionado y obtenido el **Accésit Especial Premio Estudios Financieros 2002** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Paz GONZÁLEZ GARCÍA, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Fernando CASAS OJEDA, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, don Vicente FERNÁNDEZ HERRERO y don José María PRIETO ZAMORA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

Los expertos en Recursos Humanos cada vez prestan mayor atención a la justicia organizacional y al contrato psicológico, puesto que ofrecen una perspectiva novedosa sobre la relación entre individuo y organización, y por sus implicaciones sobre el comportamiento de los empleados. La justicia organizacional estudia aquellas condiciones del trabajo o de la organización que hacen que una persona se sienta tratada justa o injustamente, y las consecuencias que estas percepciones tienen para las actitudes y comportamientos de los trabajadores. El contrato psicológico se refiere a las creencias que el empleado tiene sobre sus obligaciones y las de la organización derivadas de la relación de intercambio entre ambos.

Sumario:

1. Introducción.
2. ¿Qué es la justicia organizacional?
3. Tipos de justicia organizacional.
 - 3.1. Justicia distributiva.
 - 3.2. Justicia de procedimiento.
 - 3.3. Justicia retributiva.
4. Teorías de justicia organizacional.
 - 4.1. La «teoría de la justicia»: la injusticia como asignación de culpa o responsabilidad.
 - 4.2. La «teoría de la justicia como heurístico»: la importancia de la confianza en el grupo.
5. Justicia organizacional y contrato psicológico.
 - 5.1. ¿Qué es el contrato psicológico?
 - 5.2. La elaboración del contrato psicológico.
 - 5.3. El contrato psicológico y la dinámica de la justicia organizacional.
6. Las consecuencias de la justicia organizacional.
7. El futuro de la justicia organizacional.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La justicia organizacional y el contrato psicológico reciben cada vez mayor atención por parte de los expertos en recursos humanos, dado que ofrecen una perspectiva novedosa sobre la relación entre individuo y organización, y por sus implicaciones sobre el comportamiento de los empleados. La justicia organizacional estudia aquellas condiciones del trabajo o de la organización que hacen que una persona se sienta tratada justa o injustamente, y las consecuencias que estas percepciones tienen para las actitudes y comportamientos de los trabajadores. El contrato psicológico se refiere a las creencias que el empleado tiene sobre sus obligaciones y las de la organización derivadas de la relación de intercambio entre ambos.

En primer lugar, reflexionaremos sobre el concepto de justicia y de justicia organizacional, así como por distintos tipos de justicia: la justicia distributiva, la justicia de procedimiento y de interacción, y la justicia retributiva. A continuación, revisamos algunas teorías que sugieren procesos por los que (a) explicamos la injusticia atribuyendo culpa a otras personas, y (b) decidimos si contribuir a los fines del grupo o de la organización, o perseguir el interés propio exclusivamente. En segundo lugar, se presenta el concepto del contrato psicológico y se reflexiona sobre los efectos que algunos cambios recientes en la realidad laboral y organizacional están teniendo sobre el contrato psicológico y en aquello que los empleados consideran justo o injusto. Para finalizar, resumiremos las consecuencias estudiadas de la justicia (injusticia) organizacional y algunas cuestiones que la investigación futura debe resolver.

¿Qué es la justicia? En primer lugar, es necesario definir este concepto. Filósofos y científicos sociales están de acuerdo en que un acto «justo» es aquel que se percibe como bueno u honrado. También comparten que un acto puede ser bueno o malo sin ser justo (o injusto). Por ejemplo, beber excesivamente. Un acto es injusto si las acciones de una parte dañan o amenazan a otra parte. Alguien nos trata injustamente si viola alguna norma ética relativa al comportamiento moral, y no nos trata como creemos que las personas «deben» ser tratadas.

Desde la ética se intenta llegar a una definición de justicia prescriptiva o normativa, a una guía de cómo se deberían comportar las personas. Pero para los científicos sociales y organizacionales, la justicia no se define según principios éticos, sino fenomenológicos. Así, las percepciones de justicia son subjetivas y construidas socialmente.

Veremos que la justicia afecta las reacciones psicológicas y de comportamiento de las personas hacia sus experiencias sociales. Pero *¿por qué es tan importante la justicia?* Las raíces de la justicia están en la necesidad de afiliación. La interacción con otros facilita el logro de nuestros objetivos personales. Sin embargo, los grupos sociales crean normas de justicia que señalan lo que es correcto y ético, y regulan el comportamiento de todos los miembros del grupo para que el interés personal de cada miembro no perjudique los intereses de los demás. Algunas teorías psicológicas intentan explicar por qué la justicia es tan relevante.

La *teoría del intercambio social* (THIBAUT y KELLEY, 1959) asume que las personas interactúan con los demás buscando el interés propio (THIBAUT y WALKER, 1975; WALSTER, WALSTER y BERSCHIED, 1978). La justicia es relevante porque «regulariza» las interacciones sociales. Según este modelo, las personas siguen las reglas de justicia siempre que les beneficien, intentan maximizar sus beneficios en la interacción y preservan únicamente aquellas relaciones de intercambio beneficiosas.

Un modelo alternativo es el *modelo de valor de grupo* (LIND y TYLER, 1988), basado en la aplicación de la teoría de la identidad social a la justicia. Este modelo postula que las personas utilizan sus percepciones de lo que reciben del grupo como un indicador de la calidad de su relación social con el grupo y sus figuras de autoridad (LIND y TYLER, 1988; TYLER y LIND, 1992). Si reciben compensaciones justas, un trato sensible y pueden vengarse de una injusticia se sienten valorados por su grupo. Si reciben compensaciones injustas, un trato insensible, o no pueden vengar una injusticia que han sufrido se consideran marginados por su grupo.

La diferencia clave entre ambos modelos es que las personas no evalúan sus relaciones sociales solamente en términos del número de recursos que obtienen de los demás, sino también en función del significado que estos recursos transmiten sobre su posición de estatus dentro del grupo. Por otra parte, ambos modelos son similares al señalar que a las personas les importa la calidad de sus resultados en el tiempo y los resultados de las interacciones sociales a largo plazo. La distinción está en la relevancia que el modelo de identidad da al estatus social y la calidad del vínculo social entre individuos y el grupo social.

2. ¿QUÉ ES LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL?

Como hemos visto la justicia social se centra en cómo las personas se interrelacionan en situaciones de intercambio, por lo cual es crítica para entender las relaciones interpersonales y los procesos grupales (GREENBERG, 1988). La justicia implica al menos a dos actores (individuos o unidades sociales como organizaciones) y algún tipo de recurso (económicos o socio-emocionales). Las interacciones que asignan estos recursos se rigen mediante reglas o procedimientos, tanto formales y explícitos como informales y tácitos.

El estudio de la justicia organizacional intenta explicar el impacto de la justicia en el funcionamiento eficaz de la organización (GREENBERG, 1988 y 1990). Concretamente, la justicia en el contexto organizacional ha estudiado principalmente los antecedentes y consecuentes de dos tipos de per-

cepciones subjetivas: a) la justicia distributiva o de la asignación de resultados (recursos, recompensas y castigos) b) la justicia de los procedimientos por los que se decide la distribución de resultados (y otros tipos de decisiones). Recientemente, aparecen dos dimensiones adicionales de justicia: la interaccional o evaluación de cómo es el trato interpersonal hacia los demás (BIES y TRIPP, 1995) que algunos autores incluyen en la justicia de procedimiento, y la justicia retributiva, que estudia cómo reaccionan las personas a la violación de las normas reguladoras de la interacción y el intercambio.

3. TIPOS DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

3.1. Justicia distributiva.

La justicia distributiva evalúa si los resultados o compensaciones obtenidas en el intercambio empleados-organización, se consideran apropiados, éticos o morales. El marco conceptual teórico más utilizado para explicar la justicia de resultados es la teoría de la equidad de ADAMS (1965) desarrollada en organizaciones laborales, al intentar explicar las reacciones de los trabajadores a sus salarios. Concretamente, quería entender a) cuándo y por qué tales intercambios pueden percibirse como justos o injustos por los empleados (antecedentes de la inequidad percibida), y b) qué harían los empleados que se sintieran injustamente tratados (consecuencias de la inequidad percibida).

El aspecto central de esta teoría señala que la satisfacción de las personas con estos resultados no está relacionado con niveles objetivos de resultados, sino con la comparación relativa de estos niveles objetivos con «los que consideran justos». El principio básico de justicia en esta teoría es la equidad, o equilibrio que resulta de la comparación de los propios resultados (o compensaciones) y contribuciones con los de algún referente. La comparación social es uno de los referentes más estudiados. Por ejemplo, un empleado juzga si su paga es justa comparándola con la de alguien que ocupa un puesto similar.

ADAMS estableció una **ecuación de equidad** basada en la comparación de dos proporciones resultados / contribuciones:

$$\frac{\text{Resultados Propios}}{\text{Contribuciones Propias}} = \frac{\text{Resultados Otros}}{\text{Contribuciones Otros}}$$

La teoría de la equidad predice que cuando las proporciones entre contribuciones y recompensas de ambos lados son desiguales tanto la persona beneficiada como la perjudicada por la inequidad sentirán malestar psicológico. La persona beneficiada sentirá culpa, y la perjudicada, enfa-

do. Además, predice que las personas sobrecompensadas se sentirían peor que aquellos que reciben compensaciones menores pero equitativas. Por último, la teoría predice que el malestar psicológico derivado de la inequidad dará lugar a comportamientos para restaurar la equidad.

Como estrategias de «reducción de la inequidad» ADAMS (1965) propuso:

- El cambio del objeto de comparación.
- El abandono de la relación de intercambio p.ej. considerar el cambio de trabajo.
- La alteración de los términos de la ecuación de equidad, bien de forma real o mediante la distorsión cognitiva.

Además de la equidad, existen según DEUTSCH (1975) *principios adicionales de justicia distributiva* como la igualdad y necesidad. Según este autor, la equidad tiende a ser el principio de justicia relevante cuando se persigue la productividad, mientras que la igualdad y la necesidad se utilizan más cuando son las relaciones interpersonales la meta relevante. Además de las metas particulares y las relaciones sociales, también los valores políticos e ideologías (RASINSKY, 1987) determinan la elección de los principios de justicia distributiva.

Casi toda la investigación realizada asume que motivaciones instrumentales están a la base de la relevancia de la justicia distributiva. Sin embargo, a veces las personas buscan la justicia distributiva a pesar de que signifique actuar en contra de su propio interés (MONTADA, 1991; SMITH y TYLER, 1996), lo cual es difícil de explicar desde una perspectiva del interés instrumental. Parecen existir obligaciones características de relaciones continuas, en las que se desarrolla un contrato psicológico, que especifica otro tipo de normas y derechos de justicia, idea que ampliaremos posteriormente.

3.2. Justicia de procedimiento.

Cuando las personas describen experiencias personales de injusticia, raramente se refieren a la distribución injusta de la paga o de bienes materiales (MIKULA, 1986), sino que la mayoría de eventos se refieren a violaciones de la consideración y del respeto interpersonal, que están más relacionados con los procedimientos de asignación, que con la asignación misma (MESSICK *et al.*, 1985).

La justicia de procedimiento se refiere a una evaluación o juicio subjetivo del proceso o método por el cual se toma (o se ha tomado) la decisión de asignación de recursos en una organización. Su estudio se inició con el trabajo de THIBAUT y WALKER (1975) a mediados de los años 70 en el campo de la resolución de conflictos, en los que dos partes renunciaban voluntariamente a tomar la decisión, cediéndole esta potestad a una tercera parte o juez. En estos casos el control sobre la decisión se distribuye entre las partes. Por un lado, el *control de la decisión*, definido como la medida y

naturaleza del control sobre las decisiones, recae en la tercera parte o juez. Por otro, existe el *control del proceso*, que se refiere a la medida y naturaleza del control de la parte en conflicto sobre la fase de preparación de la decisión.

Una parte en conflicto considera el procedimiento justo, en la medida en la que tiene cierto control sobre el proceso. Este control puede ejercerse a través de la **VOZ**, procedimiento que ofrece a la parte en conflicto la posibilidad de comunicar al juez información que le parece relevante para decidir la solución. En principio, esta información permitirá una resolución más justa del conflicto.

Un procedimiento justo puede producir varios efectos. Uno es el denominado *efecto del procedimiento justo* (FOLGER, ROSENFELD, GROVE y CORKRAN, 1979; LIND y TYLER, 1988), esto es, cuanto más justo considere una persona el procedimiento, más tolerante será con las consecuencias o resultados del proceso. Puede darse también una tendencia opuesta, conocida como el *efecto frustración*, por el cual la percepción de un procedimiento justo aumenta las expectativas del empleado, que luego pueden ser defraudadas por resultados injustos (FOLGER *et al.*, 1979).

El ejercicio de la Voz fue el único criterio de justicia planteado en el modelo de control de THIBAUT y WALKER. Sería otro autor, LEVENTHAL (1980) quien amplió el estudio de la justicia de los procedimientos, distinguiendo seis reglas adicionales de justicia:

Consistencia	entre personas y a lo largo del tiempo (los mismos aspectos deberían considerarse en la promoción de diferentes empleados).
Supresión de sesgos	intenta evitar el interés propio de preconcepciones ideológicas o sesgos personales, p.ej. jueces que abandonen los casos en los que tengan implicaciones financieras personales.
Precisión	implica utilizar información y opiniones correctas y precisas.
Corrección	implica ofrecer la oportunidad a otras autoridades para modificar revocar las decisiones (p.ej., mecanismos de apelación).
Representatividad	se refiere a la consideración de los intereses, valores y de las partes (similar a la concepción de control de THIBAUT y WALKER).
Ética	implica compatibilidad de los valores morales y éticos fundamentales (p.ej., no utilizar la tortura en juicios, aunque ofrezca información fiable).

Estos atributos se han aplicado a diversas situaciones prácticas: selección, sistemas de evaluación, etc., y los resultados empíricos indican que las personas utilizan múltiples criterios de procedimiento para evaluar la justicia del procedimiento.

Otro elemento relevante del procedimiento es el de **ELECCIÓN**. Los estudios de DECI (1975) sobre la elección permitieron resolver el dilema teórico de la equidad, es decir, la predicción de la reacción positiva o negativa ante la equidad. Llegó a la conclusión de que si el procedimiento permitía algún tipo de elección personal ocurría el efecto de realce de la tarea, en caso contrario se producían respuestas de enfado (bajo rendimiento e injusticia percibida). La posibilidad de elección consistía en decidir si aceptar una tarea o rechazarla. La posibilidad de elección determina responsabilidad de otros agentes sociales o de uno mismo sobre la realización de la tarea a cambio de unos resultados injustos. La aceptación de estas condiciones producirían racionalizaciones reductoras de la disonancia y aumento de la tarea y de la motivación intrínseca.

El estudio del elemento de procedimiento VOZ, dio lugar al planteamiento de una nueva dimensión de justicia: la justicia interaccional, para algunos simplemente un aspecto adicional a considerar de la dimensión de procedimiento. La *Voz*, tal y como fue estudiada por THIBAUT y WALKER (1975), es un componente estructural del procedimiento de toma de decisiones, que ofrece la *oportunidad* de transmitir un mensaje sobre sus intereses al decisor relevante. Sin embargo, TYLER (1994) muestra que la oportunidad de *Voz* resultará en la percepción de un procedimiento justo, sólo cuando vaya acompañado de la percepción de que el decisor toma en serio la opinión expresada (citado en FOLGER, KOVNOVSKY y CROPANZANO, 1992). La **Justicia de la interacción** se refiere a la calidad del trato interpersonal recibido por el individuo. Por ejemplo, una norma organizacional puede establecer que haya una conversación entre supervisor y empleado durante una revisión salarial (regla de procedimiento formal), pero más allá de la mera existencia de una explicación, el contenido de la misma puede influir en las percepciones de justicia.

La justicia de la interacción presenta también dos componentes (BROCKNER y WIESENFELD, 1996; CROPANZANO y GREENBERG, 1997): la sensibilidad interpersonal y las explicaciones. La *sensibilidad interpersonal* se refiere a características del trato como la educación, respeto y atención. La sensibilidad interpersonal ejerce una gran influencia en la percepción de la justicia de un procedimiento, ya que informa sobre si el decisor escucha atentamente o trata seriamente una petición.

Las *explicaciones* ofrecen una razón o justificación al receptor de por qué ha ocurrido un evento negativo. Si la explicación es adecuada, el sujeto tolera mejor el resultado desfavorable (BIES y SHAPIRO, 1988; SHAPIRO, 1991; SHAPIRO, BUTTNER y BARRY, 1994). Existen dos tipos de explicaciones (AUSTIN, 1961): la justificación y la excusa. La primera es una explicación o reinterpretación del daño realizado (centrada en el daño), mientras que la excusa es una explicación o reinterpretación de la acción (centrada en la acción). Explicaciones aceptables disminuyen el resentimiento y deseos de venganza en comparación con explicaciones débiles que le quitan legitimidad al proceso.

La justicia de procedimiento tiene pues dos aspectos: un componente formal o estructural, y un componente social (la justicia de la interacción). Ambos son factores relevantes para determinar la responsabilidad/ culpabilidad de alguien en la obtención de resultados negativos. Sin embargo, la percepción de una injusticia de la interacción, basada en el grado en el que una persona muestra o no sensibilidad interpersonal hacia otra, puede implicar culpa más directamente que aspectos formales del procedimiento, cuya atribución a la intención de una persona resulta mucho más ambigua.

En resumen, la evidencia empírica indica que ante la injusticia distributiva, la justicia de procedimiento (voz, elección, etc.) tienden a limitar las represalias y a mejorar la aceptación de los resultados. El mediador crucial de los efectos de procedimiento justo es la percepción de que alguien «ha hecho lo correcto» (permitiendo Voz, escuchando atentamente, etc., aunque posteriormente tenga o no que denegar los argumentos debido a otras consideraciones legítimas).

La teoría de control de la justicia de procedimiento de THIBAUT y WALKER se basa en la idea de que las interacciones sociales se rigen por motivos instrumentales (THIBAUT y WALKER, 1975), de modo que los contrincantes ven los procedimientos como un medio para lograr mejorar la justicia de sus resultados. La imparcialidad de los procedimientos se juzga evaluando el grado de control directo (de proceso) o indirecto (resultado) que esos procedimientos les ofrecen. Estudios empíricos sugieren que (1) el control de proceso es más importante que el control de la decisión (LIND, LISSAK y CONLON, 1983; TYLER, 1987; TYLER, RASINSKI y SPODICK, 1985) y (2) las personas valoran el control de proceso, incluso cuando no influye en el control de la decisión (LIND, KANFER y EARLEY, 1990; MUSANTE, GILBERT y THIBAUT, 1983; TYLER, RASINSKI y SPODICK, 1985). De hecho, la única condición previa para el efecto del control de proceso es que la gente crea que sus opiniones están siendo consideradas por el que toma la decisión (TYLER, RASINSKI y SPODICK, 1985), reproduciendo los hallazgos de que a las personas les interesa más un trato interpersonal justo que el control instrumental sobre las decisiones (MIKULA, PETRI y TANZER, 1990).

Por otro lado, el modelo del valor de grupo sugiere que a la gente le interesa más el trato que recibe que los propios resultados (TYLER y LIND, 1992). Los aspectos relacionales de la experiencia eran más centrales a las definiciones de la justicia de procedimiento que las evaluaciones instrumentales de la favorabilidad del resultado y del control (TYLER, 1988, 1989, 1990, 1994; TYLER y LIND, 1992). Distintos hallazgos sobre la justicia de procedimiento (como su influencia en la autoestima, su mayor relevancia para los miembros más identificados con el grupo, etc.) sugieren que los juicios de este tipo de justicia son de carácter relacional.

3.3. Justicia retributiva.

Los grupos y organizaciones tienen normas sociales que regulan el comportamiento indicando principios apropiados de intercambio y de conducta interpersonal. Pero a veces se rompen las reglas, y se desobedecen las decisiones de una autoridad legítima (TYLER y LIND, 1992). La justicia retributiva se refiere a las reacciones ante la ruptura de las reglas, e incluye el estudio de la necesidad de sancionar a los que las rompen, así como del grado de severidad y la forma particular de la sanción. La justicia retributiva es la menos investigada, pero parece que será un campo de investigación muy relevante en el futuro.

El sentimiento de que se debe castigar a los que rompen las reglas es «más antiguo, más universal y más significativo socialmente» que cualquier otro sentimiento de justicia (HOGAN y EMLER, 1981, 131). Tanto víctimas como observadores de la violación de las normas (HOGAN y EMLER, 1981; MILLER y VIDMAR, 1981) pueden sentir la necesidad de culpar y sancionar a los ofensores (ALICKE, 1992, SHAVER, 1985).

¿Qué es la retribución? La teoría de la equidad sugiere que las víctimas necesitan restaurar la equidad (P. ej., devolver el dinero en el caso de un robo), pero frecuentemente esta respuesta se considera insuficiente, y se considera necesaria una respuesta más activa a través de la venganza o retribución, que castigue al culpable y restaure el significado simbólico (moral) de las reglas que han sido violadas. La sociedad crea instituciones (como la policía o los tribunales) que intentan reforzar las reglas sociales y prevenir que los ciudadanos respondan individualmente a la transgresión de las normas. Sin embargo, el cuestionamiento de la autoridad y eficacia de estas instituciones conlleva la aceptación social de algunas reacciones retributivas individuales.

La naturaleza de la ofensa influye en la intensidad y forma de las respuestas a la violación de reglas. Así, las ofensas materiales se restauran mediante la compensación material, mientras que el castigo es la forma retributiva más relevante para vengar ofensas de estatus y valor (FOA y FOA, 1974). En ofensas al estatus, parece ser más importante el castigo al ofensor que la compensación de la víctima (HOGAN y EMLER, 1981).

El caso más extremo de justicia retributiva es la violencia en el lugar de trabajo. MUCHINSKY (1996) señala que la frecuencia y severidad de la violencia está aumentando tanto en EEUU como en otros países. Por ejemplo, sólo en EEUU 750 personas fueron asesinadas por sus compañeros de trabajo en el año 1992. Junto a problemas de personalidad y conflictos interpersonales generalizados, la violación de la justicia de procedimiento por parte de la organización parece ser una de las causas que provocan estas respuestas extremas.

La mayoría de investigación y teoría se centra en cómo se asigna la responsabilidad moral y la culpa a otros por violaciones que producen resultados socialmente indeseables, ya que se asume que la asignación de responsabilidad moral es el antecedente clave del comportamiento sancionador. Sin embargo, es necesario saber qué criterios se utilizan para determinar la forma o severidad del castigo. Gran parte de la investigación sobre atribución de responsabilidad y culpa se basa en HEIDER (1958) que distingue entre causar un evento, y ser moralmente responsable del mismo. La responsabilidad moral, más que la causalidad, es la que motiva el comportamiento sancionador. La intención de violar las reglas muestra el desprecio hacia las reglas del grupo, es más amenazante para el orden social y fomenta el castigo. Si, por el contrario, los ofensores reconocen la validez de las reglas que han violado y expresan remordimiento sincero, las reacciones retributivas son menos severas. Modelos recientes de atribución de culpa especifican que la secuencia «causalidad-responsabilidad moral-sanción» es la que señala que una respuesta retributiva es la apropiada.

Se han propuesto explicaciones instrumentales y relacionales a las reacciones contra la ruptura de reglas:

El modelo de control del comportamiento (instrumental) relaciona el castigo con el deseo de controlar el comportamiento futuro de los que violan las reglas y de aquellos que pudieran emularlos (MILLER y VIDMAR, 1981). Se cree que el castigo es un disuasor efectivo para el perpetrador, y que las víctimas más afectadas serán más punitivas que las menos afectadas.

El modelo del valor grupal (relacional) relaciona la necesidad de castigar a los que rompen las reglas con la necesidad de cohesión e identificación con el grupo. La ruptura de reglas es una amenaza para el estatus de la víctima y de las reglas sociales del grupo (HOGAN y EMLER, 1981; MILLER y VIDMAR, 1981), por lo que los grupos castigan para defender la identidad grupal y los valores grupales (BOECKMANN, 1993). El castigo tiene importantes implicaciones para el mantenimiento de las normas grupales, la cohesión, y la calidad de las relaciones sociales en el grupo, además de para restaurar el estatus de la víctima (MILLER y VIDMAR, 1981). Finalmente la retribución se activa más cuando se rompen reglas sociales más centrales al mantenimiento del orden social y moral (PEPITONE, 1975).

4. TEORÍAS DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

4.1. La «teoría de la justicia»: la injusticia como asignación de culpa o responsabilidad.

Esta «teoría de la justicia», (*Fairness Theory*, FOLGER y CROPANZANO, 1998), sostiene que el tema central de la justicia social es la asignación de culpa (o responsabilidad), ya que para identificar una situación de injusticia social es necesario sostener que alguien es responsable de la acción (o inacción) que amenaza el bienestar material o psicológico de otra persona. Si no hay alguien a quien culpar, no se puede decir que haya injusticia social.

A pesar de que la responsabilidad tiene un papel fundamental en los sentimientos de injusticia, la mayoría de teorías de justicia social u organizacional sólo la consideran de forma implícita y se centran bien en los antecedentes (situación que da lugar a la percepción de injusticia) o consecuencias de la asignación de culpa (FOLGER y CROPANZANO, 2001). Un modelo intermedio es el de Justicia interaccional de BIES y MOAG (1986) y BIES (1987), en el que las personas con autoridad o que toman decisiones que afectan a otros desarrollan tácticas (excusas y justificaciones) para evitar ser considerados responsables y la venganza de los que se sienten injustamente tratados. Por tanto, esta teoría enfatiza el rol de la responsabilidad, pero no describe el proceso por el que ocurre.

La **teoría de la justicia como responsabilidad** intenta suplir esta carencia introduciendo y explicando un modelo de responsabilidad que establece el proceso por el cual se llega a considerar culpable a una entidad social. La asignación de responsabilidad se basa en tres elementos interrelacionados. El primero es la *existencia de una condición desfavorable* (evento negativo, al menos en relación con un punto de comparación). El segundo son *las acciones voluntarias de la Persona diana*, cuya responsabilidad se está evaluando, y a cuyas acciones se debe el evento y, tercero, esas acciones dañinas (responsables de las condiciones negativas) deben *violar algún principio ético* de conducta interpersonal-una norma de justicia.

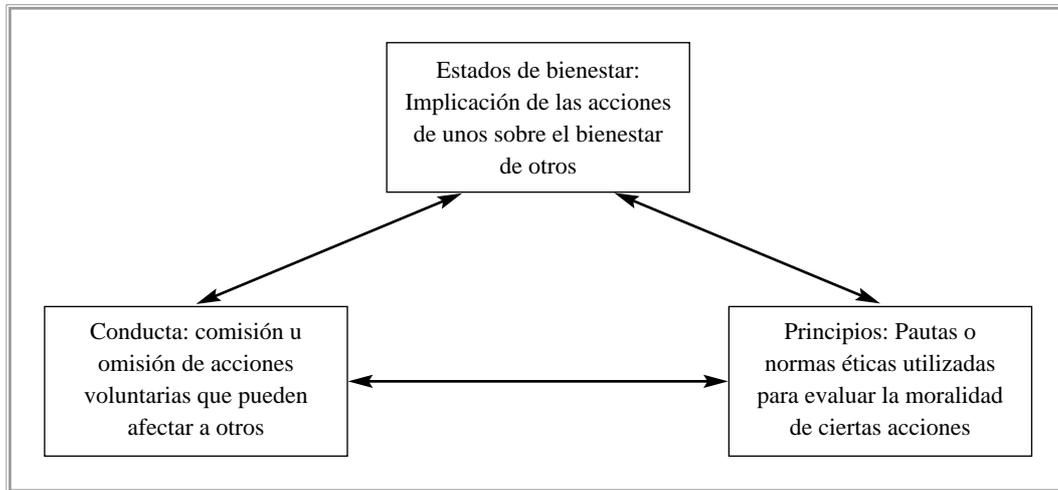


Figura 1. Modelo de la teoría de justicia como responsabilidad (FOLGER y CROPANZANO, 2001).

Las tres condiciones de la responsabilidad se basan en el triángulo de nodos de responsabilidad de SCHLENKER (1997; SCHLENKER, BRITT, PENNINGTON, MURPHY, DOHERTY, 1994): a) perjuicio, b) conducta voluntaria, c) transgresión moral. Asimismo, las conexiones entre las tres condiciones deben mantenerse ya que si se rompe la cadena no se produce injusticia social. Esto es, para hacer responsable de una injusticia a alguien es necesario que dañe a otra persona por comportarse de un modo que viola algún principio ético de conducta social.

La teoría de la justicia señala el proceso por el que una persona concluye que el evento ocurrido es negativo, intencionado y viola un principio moral. Según FOLGER y CROPANZANO (2001, p.5) estos juicios se producen a partir de lo que denominan *pensamiento de contrastación*, *pensamientos contrafactuales*, esto es, pensamientos contrarios a los hechos.

La idea básica es que al intentar dar sentido a un evento importante o saliente, se utiliza una perspectiva de contraste que actúa como marco de referencia, creando escenarios alternativos, cambiando parámetros mentales. Entre los pensamientos, interpretaciones, e ideas que aportamos a esta interpretación evaluamos, por ejemplo, lo que habría pasado si el evento no hubiera ocurrido o se hubiera desarrollado de otra manera.

Este tipo de procesamiento cognitivo ocurre para cada uno de los tres juicios centrales, y el pensamiento contrafactual correspondiente recibe un nombre determinado.

- En primer lugar, el evento negativo ocurrido y sus implicaciones se comparan con eventos o situaciones más positivas que podrían haber ocurrido (*Pensamiento contrafactual Habría*).

- En segundo lugar, se compara la conducta de la otra persona con acciones alternativas posibles que podría haber escogido realizar (*Pensamiento contrafactual Podría*).
- En tercer lugar, se realiza un juicio moral sobre la conducta de otra persona que compara lo que ha hecho y lo que debería haber hecho (*Pensamiento contrafactual debería*).

Las percepciones de justicia e injusticia y la asignación de responsabilidad está relacionada con la generación de estos contrafactuales, por lo que las explicaciones que reducen la probabilidad de generar cada uno de esos contrafactuales aumentan las percepciones de justicia, como muestran GILLILAND, GROTH, BAKER, ROBERT, DEW, POLLY, LANGDON (2001) en un estudio de candidatos a un proceso de selección.

El primer tipo de razonamiento contrafactual es el «*Habría*», que es un escenario alternativo con el que se compara el evento negativo. Por ejemplo, recibir una carta en la que una empresa no te selecciona como empleado puede llevar al receptor a imaginar un escenario alternativo en el que le hubieran dado el trabajo. La teoría de la justicia sugiere que estos escenarios pueden generarse automática o implícitamente. Una vez generados, las personas respondemos a la magnitud de la discrepancia entre la experiencia negativa y el contrafactual alternativo.

Un contrafactual «*Podría*» se refiere a si el evento negativo estaba bajo control voluntario de una persona. Reaccionamos más negativamente y consideramos al que toma la decisión más responsable si éste/a tenía control voluntario (ha tomado la decisión libremente) que si no tenía otra opción en esa situación (p. ej., si no nos ha seleccionado porque las condiciones económicas externas han influido en la decisión y finalmente no se va a contratar a nadie).

Los contrafactuales «*Debería*» se refieren a la conducta moral o ética y sugieren que evaluamos si el que toma la decisión ha actuado de acuerdo con las normas apropiadas. Reaccionamos peor si estas normas morales o éticas se han violado. Por ejemplo, si una decisión desfavorable para nosotros se ha tomado de forma caprichosa o siguiendo una deliberación sistemática y apropiada.

La teoría de la justicia postula que la existencia de contrafactuales reduce la justicia percibida de un evento negativo. FOLGER y CROPANZANO (1998) señalan que para que considerar a alguien responsable de un evento negativo debe haber suficientes contrafactuales *Podría* y *Debería* para acusarle. Si cualquiera de los componentes no alcanza un umbral, el lazo se rompe, y la parte inicialmente acusada no se puede considerar responsable (FOLGER y CROPANZANO, 1998).

Entre las implicaciones de esta teoría cabe destacar que resuelve parte de la fragmentación existente en las teorías de justicia organizacional. Mientras que las posturas tradicionales han tendido a separar la justicia distributiva, de procedimiento y de la interacción, la Teoría de la justicia destaca su similitud basada en la lógica contrafactual (*habría, podría haber, debería haber sido*) como mecanismo psicológico subyacente para los tres tipos de percepciones de justicia. Esta perspectiva unificada de la (in)justicia, evita teorías aisladas tales como una teoría de la inequidad para la justicia distributiva, o un modelo relacional de la justicia de procedimiento.

Además, la teoría e investigación que diferenciaba entre proceso y resultado identificaba cada uno de ellos con eventos distintos. Al contrario, la teoría de la justicia como responsabilidad indica que cualquier evento puede ser analizado tanto en términos de Habría (adversidad para la Persona A) como en términos de Podría/Debería (responsabilidad de la persona B en esa adversidad). Mientras Habría se suele relacionar con los eventos cualificados como distributivos, Podría y Debería se corresponde con los eventos clasificados como de procedimiento o interaccional.

4.2. La «teoría de la justicia como heurístico»: la importancia de la confianza en el grupo (LIND, 2001).

LIND (2001) señala que los efectos de la justicia sobre el comportamiento social y organizacional generalmente se han explicado a partir de teorías de intercambio. Éstas se orientan hacia los resultados, por lo que no logran explicar por qué para tantas personas es más relevante recibir un trato justo que obtener resultados favorables. La teoría de la justicia como heurístico intenta resolver la cuestión de por qué el trato justo o injusto tiene consecuencias tan importantes sobre la relación con los demás y con las organizaciones a las que uno pertenece.

La teoría de LIND (2001) se basa en el dilema social fundamental, esto es, el logro de un equilibrio entre lo individual y lo grupal. Si una persona elige cooperar con los demás y sacrificar sus intereses individuales en favor de los grupales se expone a ser explotado. Si además decide identificarse con un grupo u organización, corre el riesgo de que en algún momento del tiempo ese grupo le rechace perdiendo el individuo parte de su identidad. La contribución de una persona a un grupo puede ser de tipo material (arriesgándose a una potencial explotación), o puede contribuir con su identidad (arriesgándose a una potencial pérdida de identidad). De ambas contribuciones, la identidad parece ser la más relevante. Perder un beneficio material al que uno tiene derecho es una experiencia negativa pasajera, pero sufrir el rechazo por parte un grupo u organización con el que uno se siente identificado significa mucho más, significa una merma del autoconcepto.

Las personas que comparten una identidad social con un grupo aumentan sus contribuciones a este grupo, porque la identidad modera el miedo a la explotación (BREWER y KRAMER, 1986). La contribución material y la identidad están relacionados por el hecho de que la explotación por parte del grupo significa cierto rechazo, mientras que la obtención de resultados favorables aporta un mensaje de inclusión (GREENBERG, 1993).

¿Cómo resuelven las personas los dilemas a los que se enfrentan diariamente sobre si aportar sus recursos personales e identidad al grupo, con el riesgo de ser explotado o excluido? Estas decisiones no se basan en un lento cálculo de probabilidades y alternativas, sino que son decisiones rápi-

das, que utilizan un «juicio general de justicia» o «heurístico de justicia». Este «juicio general de justicia» es una impresión general derivada del trato justo o injusto que recibimos de los demás, y que nos indica si nos podemos fiar o no de ellos.

LIND (2001) sugiere que ante las situaciones sociales y organizacionales que demandan nuestros recursos o identidad podemos responder de dos modos, como si tuviéramos una clavija con dos posiciones. Si respondemos de «modo individual» buscamos satisfacer el interés personal, si la situación es en el «modo grupal» buscamos la satisfacción del interés grupal. La siguiente pregunta que se nos plantea es ¿cuándo activar una posición u otra de esa clavija? Activamos el «modo individual» cuando percibimos que los demás nos tratan de forma injusta. En este caso nos preocupa el interés propio, aceptamos sólo aquellas peticiones que impliquen un beneficio inmediato y directo para nosotros, y rechazamos todas las peticiones que no nos favorezcan. Al contrario, si percibimos que los demás nos tratan de forma justa, activamos el «modo grupal» y respondemos cooperando con las demandas y peticiones del grupo social.

La justicia es el mecanismo que modera el cambio del modo «individual» al «grupal» y viceversa. El «juicio general de justicia» es la herramienta utilizada para decidir si uno invierte y se implica en grupos y organizaciones, o no, y se basa en una idea o juicio global sobre cómo cree uno que le han tratado los demás (y le tratarán en el futuro) en un grupo social determinado.

¿Cómo se forma este «juicio general de justicia»? Al iniciarse una relación o en momentos de incertidumbre y cambios en una relación, se procesa información relacionada con la justicia (distributiva, de procedimiento y de interacción) para crear un (o revisar su) «juicio general de justicia». Esta fase es relativamente breve, porque las personas necesitan disponer del «juicio general de justicia» lo más rápidamente posible para que guíe sus decisiones sobre si debe cooperar con el grupo o buscar su interés individual.

Tras la «fase de formación», el «juicio general de justicia» pasa a la «fase de uso». En esta fase, el «juicio general de justicia» casi no se revisa, es estable y resistente al cambio, de modo que cualquier información relevante sobre la justicia del trato recibido se reinterpretará y asimilará con el «juicio general» existente. En esta fase, el «juicio general de justicia» guía el comportamiento social, y ejerce influencia sobre otras actitudes y sobre juicios particulares de justicia, ya que la información y otros juicios se asimilan a este «juicio general» más estable. Como cualquier atajo cognitivo, este «juicio general de justicia» facilita la toma de decisiones aunque por supuesto también podría dar lugar a equivocaciones.

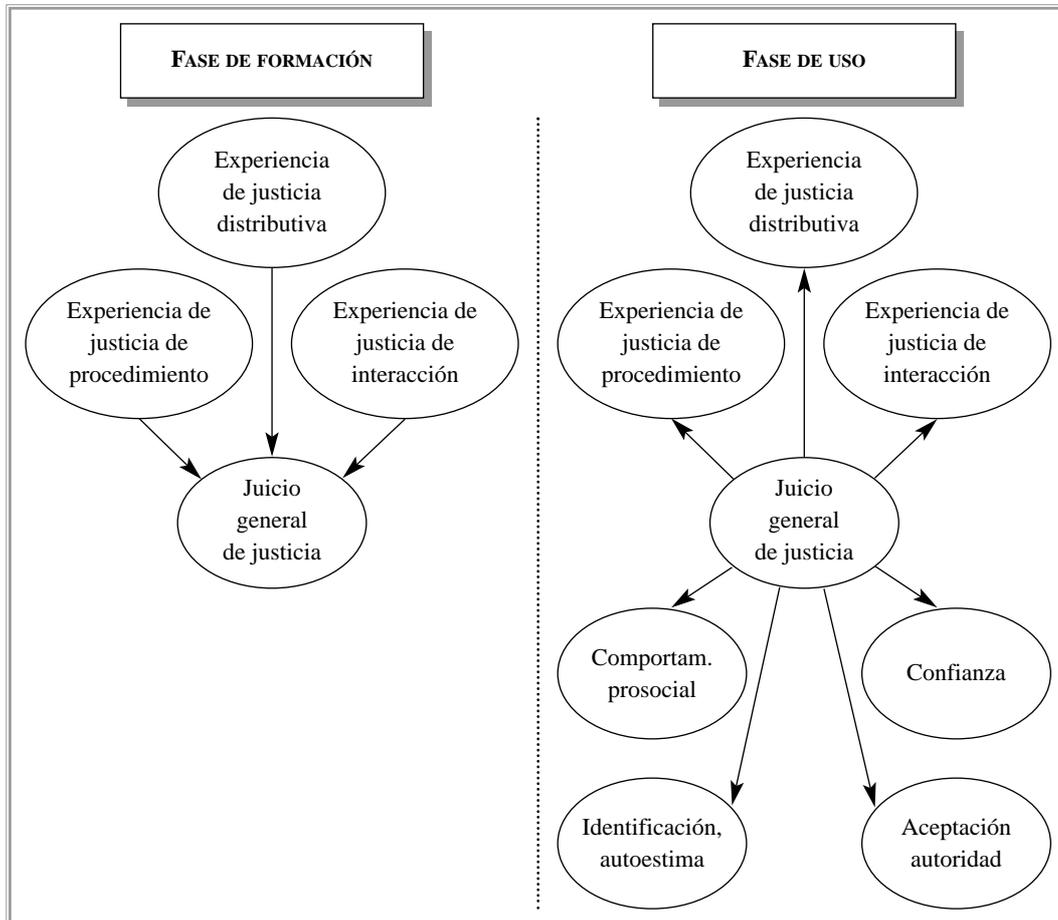


Figura 2. Representación de las fases de formación y uso (LIND, 2001, p. 70).

Los «juicios generales de justicia» se utilizan más de lo que se revisan. Algunas circunstancias especiales pueden provocar una revisión o cambio en el «juicio general de justicia», que puede ser positivo (el individuo empieza a confiar en el grupo) o negativo (deja de confiar en el grupo). Esto ocurre cuando:

- a) existen signos evidentes de que la relación está cambiando.
- b) ocurren eventos o información sobre justicia muy distintos a las expectativas derivadas del juicio de justicia existente.

La teoría señala algunas implicaciones del funcionamiento de este «juicio general de justicia» y de sus dos fases. En primer lugar, se produce un *efecto primacía* debido a la rápida formación de la impresión general sobre la justicia y a que se desarrolla en los momentos iniciales de una relación. Por consiguiente, el inicio de la relación empleado-organización es un momento crucial, que requiere procedimientos, interacciones y resultados justos desde las etapas de reclutamiento y selección, para lograr que éste se convierta en un miembro cooperativo con la organización.

En cuanto se inicia la fase de uso, el procesamiento de la información sobre justicia cambia profundamente. El «juicio general de justicia» se convierte en punto de anclaje y en el contexto utilizado para entender e interpretar experiencias y cogniciones de justicia. Este «juicio general de justicia» afecta entonces a juicios de otro tipo de justicia (distributiva, de procedimiento...). Se produce aquí el denominado *efecto de sustitución*, por el que en situaciones en las que esté ausente información sobre un tipo de justicia determinado (p. ej., distributiva: incremento salarial), otros tipos de justicia (p. ej., del trato: sinceridad, explicación dada) se utilizarán para llenar el vacío en la realización de juicios sobre justicia. Según este efecto, los juicios de procedimiento se utilizan para evaluar resultados cuando hay disponible poca información sobre la equidad o justicia distributiva. En cambio, si hay disponible información clara al respecto, los juicios de procedimiento casi no influyen en la evaluación de los resultados (VAN DEN BOS, LIND, *et al.*, 1997).

Otros efectos. Según la teoría de la justicia como heurístico, la justicia afecta más a determinadas variables organizacionales que a otras. Los «juicios generales de justicia» mueven a las personas del «modo individual» al «modo grupal». El cambio de modo afecta sobre todo a las actitudes relacionadas con *la identidad social*: el compromiso organizacional, la identidad organizacional, la confianza en compañeros y supervisores, y la legitimidad percibida de la jerarquía y política organizacional. El «juicio general de justicia» afectará a estas actitudes especialmente y también a los comportamientos derivados de las mismas (rendimiento del equipo, ciudadanía organizacional, objetivos establecidos por el supervisor ... más que a aspectos individualizados del rendimiento). En definitiva, el «juicio general de justicia» afecta sobre todo a las actitudes y comportamientos relacionados con la parte grupal de la vida organizacional.

En resumen, la teoría intenta superar la falta de teoría coherente y unificada de por qué los juicios sobre justicia tienen efectos tan poderosos y ubicuos. Se basa en el convencimiento de que la percepción de que uno es valorado por el grupo o la organización, y la creencia de que esa relación es estable es una parte importante de lo que la justicia significa para las personas. Propone que los juicios de justicia son cogniciones centrales en las relaciones organizacionales y que las personas utilizan su «juicio general de justicia» como un heurístico (atajo cognitivo) que guía sus decisiones sobre el nivel apropiado de contribuciones (inversión) e implicación personal en grupos, organizaciones e instituciones.

5. JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO

La justicia organizacional y el contrato psicológico son dos temas muy relacionados, especialmente cuando el foco de atención se sitúa en la violación del contrato psicológico y la injusticia organizacional. El estudio del cambio del contrato psicológico en el tiempo aporta un marco de referencia sobre la evolución de los referentes de justicia. Si el contrato psicológico establece referentes con los que juzgar lo justa que una organización es con sus empleados, el cambio en el contrato psicológico aporta sugerencias sobre los cambios que se van a producir sobre lo que se considera justo y lo que no. En esta sección se explica qué es el contrato psicológico, se revisan algunos cambios económicos y laborales que afectan al contrato psicológico, y que probablemente afectarán a las consideraciones sobre lo que es y no es justo.

5.1. ¿Qué es el contrato psicológico?

La relación entre una organización y sus empleados es una relación de intercambio que puede ser descrita como contractual (ROUSSEAU y PARKS, 1993). Los *contratos* se entienden como el compromiso entre dos partes (trabajadores y organización) para realizar un intercambio entre sí, en el que una de ellas realiza una serie de contribuciones por la promesa de una compensación por parte de la otra. El contrato psicológico está compuesto por tres elementos principales: la promesa, el pago y la aceptación (ROUSSEAU y PARKS, 1993), siendo fundamental la relación entre los tres elementos. Un contrato implica compromiso y expectativas tanto por parte de los trabajadores como por parte de la organización, aunque éstas no estén escritas en ningún sitio.

Inicialmente, se interpretó el contrato psicológico como las expectativas sobre las obligaciones recíprocas que integran una relación de intercambio entre un empleado y su empresa. Más recientemente, algunos autores (ROUSSEAU, 1990; ROBINSON y ROUSSEAU, 1994) han redefinido el contrato psicológico substituyendo el término expectativas por el de obligaciones. El contrato psicológico no son sólo las expectativas, o lo que el empleado espera recibir de la organización, sino que son las creencias que los empleados tienen respecto a las obligaciones mutuas que caracterizan la relación de intercambio entre el empleado y su organización.

Características distintivas del contrato psicológico en sus formulaciones más recientes son las siguientes (MORRISON y ROBINSON, 1997):

- La naturaleza perceptual e idiosincrática del contrato psicológico. Aunque éste se refiere a las obligaciones mutuas, el contrato se refiere a las percepciones del empleado acerca de esas obligaciones, pero ello no presupone que la organización comparta esas percepciones sobre las mutuas responsabilidades. De hecho, diferentes agentes de la organización poseen sus propias percepciones acerca del contrato psicológico, pero no son realmente parte de ese contrato. El contrato psicológico sólo lo mantiene la propia persona a la que se refiere.

- El contrato psicológico está basado en las promesas percibidas por parte del trabajador, a cambio de las contribuciones que debe realizar. Una promesa se define como cualquier comunicación de intenciones futuras (documentos escritos, conversaciones, prácticas y actividades organizacionales, etc.).
- El contrato psicológico asume que la organización tiene obligaciones, de manera que a los ojos del empleado adopta una identidad antropomórfica. Sin embargo, la organización no tiene un contrato psicológico, puesto que no puede «percibir» las obligaciones mutuas.

En definitiva, se subraya el carácter percibido, subjetivo y unilateral del contrato psicológico.

El contrato psicológico incluye referencias a diferentes contenidos y distintos tipos de obligaciones. Las obligaciones de la empresa habitualmente consideradas son promoción, salario alto, paga basada en el desempeño, formación, desarrollo de carrera y estabilidad en el empleo a largo plazo (ROUSSEAU, 1990; ROBINSON, KRAATZ y ROUSSEAU, 1994; ROBINSON y MORRISON, 1995), responsabilidades y atribuciones del puesto, o determinados tipos de beneficios (planes de pensiones, seguros médicos o protección familiar como guarderías, etc.). Por parte del trabajador, las obligaciones se refieren al desempeño adecuado en calidad y cantidad, lealtad con la empresa, confidencialidad de la información, honestidad y permanencia en la empresa a largo plazo.

ROUSSEAU y PARKS (1993) sugieren que los contratos psicológicos se distribuyen a lo largo de un continuo entre los *contratos de tipo transaccional* y los de *tipo relacional*, en función de sus contenidos. Los contratos transaccionales son acuerdos sobre aspectos tangibles (p. ej., paga), de corto alcance y que suponen un escaso nivel de interdependencia entre las partes. El breve tiempo que dura y el alcance básicamente económico de los acuerdos hace que las partes limiten su implicación en aspectos como la dedicación de recursos, lealtad, lazos emocionales, etc.

En el otro polo del continuo se sitúan los contratos de tipo relacional, caracterizado por acuerdos basados tanto en elementos tangibles como en aspectos socioemocionales (p. ej., lealtad, apoyo), su duración es indefinida y habitualmente de larga duración, y supone una alta implicación y flexibilidad por parte de los miembros. Estos contratos habitualmente están cargados de gran subjetividad y sustentados por valores relacionados con la confianza, la justicia, así como por la motivación de que la relación se prolongue en el tiempo.

En este punto es fácil establecer un paralelismo entre los tipos de contrato psicológico, las teorías instrumentales y relacionales de justicia, y los modos de acción «individual» vs. «grupal» propuestos por la Teoría de la justicia como heurístico. En este sentido, el contrato psicológico transaccional tiene motivaciones instrumentales y se correspondería con el modo de acción «individual». Por otro lado, el contrato psicológico relacional tiene motivaciones relacionales y se correspondería con el modo de acción «grupal».

5.2. La elaboración del contrato psicológico.

El contrato psicológico es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional. Los individuos van configurando el contrato a partir de muy variadas informaciones explícitas e implícitas procedentes de fuentes distintas, que van modelando la atribución que realizarán acerca de las promesas realizadas por la organización. Los principales mecanismos y agentes implicados en la elaboración del contrato psicológico son la *experiencia directa o interacción* con la organización (siendo los principales agentes en este caso, los encargados del reclutamiento y la selección, los directivos, los compañeros y los mentores), la *observación* de lo que les ocurre a otras personas en la organización (siendo los agentes los directivos y los compañeros), y las *políticas de Recursos Humanos* que la organización aplica (FREESE y SCHALK, 1996; GUZZO, NOONAN y ELTRON, 1994; ROUSSEAU y GRELLER, 1994). Además, la incorporación de las personas a la empresa y el proceso de socialización laboral (en ésta el grupo de trabajo es un agente esencial para la elaboración del contrato psicológico, PARKS y KIDDER, 1994, mostrando su dimensión psicosocial) pueden destacarse como momentos temporales cruciales en la elaboración del contrato psicológico.

Una de las principales dificultades en la elaboración y mantenimiento de los contratos psicológicos estriba precisamente en el carácter multifacético de las fuentes de información que la organización presenta de cara a la creación del contrato. Diferentes agentes de la organización pueden presentar mensajes inconsistentes e incluso contradictorios respecto a las mutuas obligaciones, y en especial, respecto a las promesas que hacen en nombre de la organización.

Una vez elaborado, el contrato psicológico no es un fenómeno estático sino que puede cambiar y desarrollarse con el tiempo, las personas y las situaciones (SHORE y TETRICK, 1994). El contrato psicológico cambia en función de cambios en las necesidades y motivaciones de los trabajadores y en las condiciones y requerimientos de la empresa (ROUSSEAU y PARKS, 1993). Entre los motivos más específicos que pueden alterar los términos del contrato se han señalado: cambios en los valores y metas personales, cambio organizacional, señales sociales (como creencias y normas grupales afectan la percepción individual de la organización). Otro factor que parece cambiar el contrato psicológico es el simple paso del tiempo. Así, ROBINSON, KRAATZ y ROUSSEAU (1994) señalan que con el paso del tiempo el contrato adquiere una perspectiva instrumental, de modo que el trabajador percibe que sus obligaciones han disminuido y las de la empresa han aumentado.

5.3. El contrato psicológico y la dinámica de la justicia organizacional.

Los contratos crean percepciones de obligaciones entre individuo y organización por lo que ofrecen referentes con los que juzgar si un resultado, procedimiento o interacción ha sido justo o injusto. CROPANZANO y PREHAR (2001) proponen pues que existe *una relación recíproca entre justicia y contratos*, de modo que inicialmente el contrato actúa como predictor de la justicia. Así, los términos del contrato aceptado –la percepción de las promesas o pagos explícitas o implícitas– son el referente por el que se juzga su cumplimiento. Si se cumplen los términos, se mantiene un senti-

do de justicia. Si cambian los términos, puede percibirse una ruptura del contrato que a su vez produciría la percepción de injusticia. En esta segunda fase, las percepciones de justicia actúan como predictor, de forma que las percepciones de (in)justicia derivadas de la ruptura o violación del contrato afectan a la formación de nuevos contratos psicológicos, que son el resultado.

Hemos visto que las percepciones de justicia resultan, al menos en parte, de las percepciones del contrato psicológico. Si el contrato psicológico cambia, también cambian la percepción de lo que es y no es justo. A continuación, exponemos algunos de los cambios económicos que están modificando el contrato psicológico entre empleados y organizaciones, así como las potenciales consecuencias de los nuevos contratos psicológicos sobre los referentes de justicia en el futuro.

Distintas tendencias económicas y fuerzas sociales implican profundas transformaciones laborales, que a su vez llevan a la re-negociación o ruptura de los contratos psicológicos. Las organizaciones cambian sus promesas, los trabajadores cambian sus pagos, y estos ajustes afectan a la definición de las percepciones de injusticia. En la actualidad, la globalización y la necesidad de aumentar la productividad para asegurar la competitividad han dado lugar a distintas estrategias para reducir los costes de personal. Entre ellas destacan por sus efectos sobre los contratos psicológicos: las reducciones de plantilla, el trabajo temporal, el estancamiento de los salarios y el aumento de la carga de trabajo. Estos cuatro cambios generan malestar en los trabajadores y representan nuevas oportunidades para la violación del contrato. Para CROPANZANO y PREHAR (2001) estos cambios serán, además, «los motores de la injusticia» de este siglo. Se describen a continuación cada uno de ellos:

a) Reducción de plantilla

La reducción de plantilla es un fenómeno relativamente reciente. Una fuerte recesión en los años 70 dio lugar a fusiones y adquisiciones, la consiguiente duplicación de posiciones, y las primeras reducciones drásticas de plantilla. La reducción de plantilla no siempre ha implicado aumento de productividad y casi siempre contribuye al estrés laboral (ORNSTEIN e ISABELLA, 1993). Hoy en día es un fenómeno generalizado hasta en la empresa más saludable, así que ante esta tendencia ha surgido un nuevo contrato psicológico.

El contrato psicológico tradicional (anterior a la práctica generalizada de la reducción de plantilla) era predecible y estable. El éxito económico garantizaba empleo a tiempo completo y a largo plazo. Las organizaciones se caracterizaban por su tamaño creciente y multitud de niveles jerárquicos, y el desarrollo de carrera tenía lugar dentro de la compañía. La compensación se realizaba en función de la antigüedad y del trabajo, y los trabajadores ofrecían su lealtad y compromiso a cambio.

El nuevo contrato psicológico se caracteriza por empleados que deben pensar en sí mismos como auto-empleados. En un entorno en el que la estabilidad laboral y el desarrollo de carrera es difícilmente predecible, y en el que aumenta la flexibilidad del mercado laboral para adaptarse a la oferta y la demanda, el empleado debe comprometerse con uno mismo más que con la empresa, buscando el aprendizaje continuo para mantenerse en el mercado laboral. Además, en este nuevo con-

trato psicológico es necesario redefinir términos como el de desarrollo de carrera, pues existen cada vez menos oportunidades de avanzar en la escala jerárquica (LONDON, 1987, y O'NEILL y LENN, 1995), o establecer nuevos sistemas de recompensas en los que las promociones tengan menor relevancia.

Por otro lado, la reducción de plantilla como estrategia organizacional provoca situaciones en las que los empleados juzgan la justicia organizacional. Tanto las víctimas como los supervivientes cuestionan su contrato psicológico y la justicia de los resultados, del procedimiento, etc., durante todo el proceso de reducción de plantilla y también una vez finalizado.

El malestar de las víctimas durante y después de la pérdida del trabajo podría mitigarse mediante prácticas organizacionales más justas que acompañaran a la reducción de plantilla (LEANA y FELDMAN, 1988; ORNSTEIN e ISABELLA, 1993). Por ejemplo, ofreciendo explicaciones, un trato respetuoso, una compensación económica por el despido o ayuda para reorientar la carrera. Asimismo, estas prácticas evitan publicidad negativa para la empresa y algunas consecuencias negativas para los supervivientes. El compromiso organizacional, la confianza en la organización (BROCKNER y WIESENFELD, 1994; MARTIN, PARSONS, y BENNETT, 1995), y la satisfacción con el trabajo (DAVY, KINICKY y SCHNECK, 1991) de los supervivientes se ve menos afectada por la reducción de plantilla en la medida en que perciben que se han dado procedimientos justos. Por último, para los supervivientes, la reducción de plantilla suele implicar un aumento de la carga de trabajo y un trabajo menos satisfactorio (HITT, KEATS, HARBACK y NIXON, 1994), lo cual como veremos también afecta a su contrato psicológico.

b) El aumento del trabajo temporal

Otro cambio reciente ha sido el aumento del trabajo temporal. En lugar de utilizar trabajadores temporales para reemplazar a personas en baja o excedencia, cada vez más puestos se ocupan de forma permanente por trabajadores temporales.

Los trabajadores temporales suelen cobrar menos que los permanentes (aunque trabajen igual que éstos), tienen menos beneficios (p. ej., seguridad social), poca estabilidad laboral y pocas, si alguna, oportunidades de desarrollo de carrera. La inseguridad, la inestabilidad, la falta de control sobre el entorno laboral y la incertidumbre caracterizan su experiencia psicológica como trabajadores temporales en busca de un empleo estable, todo lo cual puede suponer menor satisfacción laboral, implicación y bienestar. Además, la mayoría de los trabajadores temporales en la actualidad preferirían un trabajo permanente, si lo pudieran conseguir.

Estos trabajadores desarrollan un contrato psicológico transaccional basado sobre todo en los términos económicos del mismo. En cuanto a los aspectos del trabajo que con más frecuencia pueden provocar evaluaciones de justicia o injusticia, destacan la comparación social con los empleados fijos y la de éstos con los trabajadores temporales en cuanto al sueldo, tipo de trabajo realizado, beneficios (FELDMAN, 1995, PEARCE, 1993). Otras cuestiones son los sentimientos de explotación por parte de la empresa, y dada la fragilidad de la situación de muchos trabajadores temporales, se

evalúa también la justicia de los procedimientos de despido de este tipo de trabajadores y sus efectos personales (p. ej., autoestima). Todo esto apunta a que aunque el trabajo temporal pueda parecer el remedio ideal a corto plazo para la empresa y para el trabajador, se han de estudiar sus efectos a largo plazo para los empleados y para la organización como conjunto.

c) Salarios

La tendencia hacia el estancamiento o la congelación de salarios de la clase media y de la trabajadora, aumenta la polarización de salarios, haciéndose los ricos más ricos y los pobres más pobres. Las causas de esta tendencia son complejas. Pero, en definitiva, el reparto de la riqueza es desigual en todo el mundo. El hecho de que existan diferencias entre países puede deberse parcialmente a la política económica de cada país y abre cuestiones sobre los principios de justicia a aplicar, es decir, cómo equilibrar el aumento de la riqueza con la igualdad.

Una sociedad con riqueza distribuida de forma muy desigual es más proclive a sufrir conflictos sociales. En un contexto de salarios estancados e inequidad progresiva, el contrato psicológico probablemente se establezca entre el individuo y la sociedad. En este caso, una de las partes del contrato psicológico, la sociedad, es implícita y no está bien definida. Precisamente por ello, aumenta la probabilidad de que el sentimiento de injusticia dé lugar a respuestas retributivas ya sean colectivas o se dirija hacia algún chivo expiatorio (algún grupo desprotegido, p. ej., inmigrantes).

d) Aumento de la carga de trabajo

Resulta paradójico que siendo las reducciones de plantilla y el trabajo temporal fenómenos cada vez más generalizados, se esté produciendo un aumento de la carga de trabajo. Parece existir dos tendencias paralelas y muy relacionadas: la sobrecarga y la infracarga de trabajo. Si bien las horas de trabajo por puesto han disminuido (BLUESTONE y ROSE, 1997), las horas de trabajo por persona han aumentado desde la Segunda Guerra Mundial al menos en EEUU (SCHOR, 1991). Dadas las condiciones de inestabilidad laboral y las reducciones de plantilla, muchos trabajadores están inmersos en un ciclo en el que trabajan todas las horas extras que pueden cuando hay trabajo, y apenas trabajan cuando no lo hay. En distintos momentos temporales tienen demasiado o demasiado poco trabajo.

¿Cómo afecta esta sobrecarga al contrato psicológico? Si tras acordar la contribución del empleado con cierta cantidad de esfuerzo, la organización exige un aumento de la carga de trabajo ésta está rompiendo el contrato psicológico, por lo que cabe esperar que el empleado perciba la nueva situación como injusta. Sin embargo, de acuerdo con BLUESTONE y ROSE (1997), la mayoría de personas trabajan más horas porque trabajan en distintos puestos. Entonces, la cuestión clave es con cuál de las organizaciones se mantiene el contrato psicológico más relevante, y el problema consiste en identificar a la figura responsable de esa violación del contrato.

Un fenómeno que ilustra esta idea es la estacionalidad en el sector turístico. En este caso muchos trabajadores trabajan demasiado durante unos meses, y durante otros meses están desempleados. Si bien esta situación no es necesariamente más positiva que la comentada, sí es más predecible y, por tanto, permite mayor control percibido para estos trabajadores.

6. LAS CONSECUENCIAS DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Las experiencias de justicia (injusticia) afectan a las actitudes y comportamientos de las personas hacia el trabajo y la organización. Las consecuencias de la justicia organizacional son complejas, pudiendo consistir en respuestas cognitivas, emocionales y de comportamiento, ser positivas o negativas, y a nivel individual y grupal (además de colectiva). Como hemos visto, el estudio teórico y empírico de la justicia organizacional trata las consecuencias tanto desde cada una de las dimensiones estudiadas, como a nivel global en relación a la teoría del intercambio y el modelo de valor grupal.

Respecto a consecuencias más concretas sobre las actitudes y comportamientos que promueve la justicia en el trabajo y la organización, cabe señalar entre las consecuencias positivas:

- La motivación laboral.
- El compromiso organizacional.
- Intención de permanecer en la organización.
- Comportamientos de ciudadanía organizacional.
- Aceptación de decisiones organizacionales.

Como consecuencias del trato injusto cabe señalar:

- Reducción del rendimiento (GREENBERG, 1988; PFEFFER y LANGTON, 1993).
- Menor cooperación con los compañeros (PFEFFER y LANGTON, 1993).
- Reducción de la satisfacción con el trabajo.
- Estrés laboral (ZOHAR, 1995).
- Reducción de la calidad del trabajo.
- Aumento de la rotación laboral (PFEFFER y DAVIS-BLAKE, 1992; SCHWARZWALD, KOSLOWSKY y SHALIT, 1992).
- Intentos de vengarse de la organización (GREENBERG, 1990).

Las consecuencias de la justicia organizacional se han estudiado en situaciones de selección de personal, evaluación de rendimiento, gestión del conflicto (FOLGER y CROPANZANO, 1998), reducciones de plantilla, fusiones (MUCHINSKY, 1994), estrés laboral, diversidad étnica (GREENBERG y CROPANZANO, 2001), promociones y desarrollo de carrera, etc. Dada su relevancia aplicada y práctica se amplían progresivamente las áreas de Psicología del trabajo y de las organizaciones en las que se estudia la justicia organizacional.

7. EL FUTURO DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Quedan aún muchas cuestiones por resolver en la investigación presente y futura sobre *justicia social*. Parece necesario un aumento de la atención hacia la justicia retributiva, la macrojusticia (justicia de la sociedad en conjunto, más que a nivel personal), el cambio hacia estructuras de autoridad descentralizada (unidades de trabajo y sociales más pequeñas) (SHAPIRO, SHEPPARD y CHERASKIN, 1992), la gestión de identidades nacionales, étnicas y culturales, etc. Específicamente, la *justicia organizacional* deberá adecuarse al ritmo de los cambios en el mundo del trabajo y de la organización. Probablemente, en las nuevas teorías o reformulaciones de justicia organizacional tendrán que considerarse aspectos como las estructuras organizacionales y equipos sin jerarquías (auto-dirigidos, multi-funcionales, y con distintas localizaciones geográficas), la dinámica de los equipos de trabajo, la diversidad y el multiculturalidad en el trabajo, el trabajo temporal, nuevos sistemas de recompensas, y cuestiones políticas más amplias (como la discriminación positiva, o la democracia en la toma de decisiones).

Por último, destacamos algunas como grandes cuestiones pendientes para la investigación de la justicia organizacional (GREENBERG, 2001): la necesidad de estudiar la justicia en organizaciones reales, un análisis más detallado de las consecuencias de la justicia organizacional, la medida de la justicia organizacional, y el estudio de sus aspectos universales vs. culturales.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S. (1965). «Inequity in social exchange». En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press.

ALICKE, M.D. (1992). «Culpable causation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 368-378.

AUSTIN, J.L. (1961). «A plea for excuses». En J.O. Urmson y G.J. Warnock (Eds.) *Philosophical papers of J.L. Austin* (pp. 123-152) Oxford, U.K.: Oxford University Press.

- BIES, R.J. (1987). «The predicament of injustice: The management of moral outrage». In Cummings LL, Staw B. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich: JAI Press.
- BIES, R.J. y MOAG, J.S. (1986). «Interactional justice: Communication criteria for fairness». En B. Sheppard (Ed.) *Research on negotiations* (Vol.1, pp. 43-55). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- BIES, R.J. y SHAPIRO, D.L. (1988). «Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments». *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- BIES, R.J. y TRIPP, T.M. (1995). «Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge». En R.M. Kramer y T. Tyler (Eds.) *Trust in organizations* (pp. 246-260) Newbury Park, CA: Sage.
- BLUESTONE, B. y ROSE, S. (1997). «Overworked and underemployed». *The American Prospect*, 58-69.
- BOECKMANN, R.J. (1993). *Social identification effects on retributive and procedural justice judgments*. Unpublished master's thesis. University of California, Berkeley.
- BREWER, M.B. y KRAMER, R.M. (1986). «Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing». *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- BROCKNER, J. y GREENBERG, J. (1990). «The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective». En J.S. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale.
- BROCKNER, J. y WEISENFELD, B.M. (1996). «An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures». *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- BROCKNER, J. y WEISENFELD, B.M. (1994). «The interactive impact of procedural and outcome fairness on reactions to a decision: The effects of what you depend on how you do it». *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- BYRNE, Z.S., CROPANZANO, R. (2001). «The History of Organizational Justice: The Founders Speak». En CROPANZANO, R.(2001) *Justice in the Workplace: From Theory to practice*, vol. 2. Lawrence Erlbaum Associates.
- COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER y NG (2001). «Justice at the Millennium: a meta-analytic». *Review of 25 years of organizational research*.
- CROPANZANO R. y GREENBERG, J. (1997). «Progress in organizational justice: Tunneling through the maze». En Cooper C.L., Robertson I.T. (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- CROPANZANO, R. y PREHAR, C.A. (2001). «Emerging Justice Concerns in an Era of Changing Psychological Contracts». En CROPANZANO, R.(2001) *Justice in the Workplace: From Theory to practice*, vol.2. Lawrence Erlbaum Associates.
- CROPANZANO, R. y GREENBERG, J. (1997). «Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze». En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- CROPANZANO, R. (2001) *Justice in the Workplace: From Theory to practice*, vol. 2. Lawrence Erlbaum Associates.
- DAVY, J.A., KINICKI, A.J. y SCHNECK, C.L. (1991). «Developing and testing a model of survivor responses to layoffs». *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.
- DECI, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- DEUTSCH, M. (1975). «Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?» *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- FELDMAN, D.C. (1995). «Managing part-time and temporary employment relationships». En M. London (Ed.) *Employees, careers and job creation*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- FESTINGER, L. (1954). «A theory of social comparison processes». *Human Relations*, 7, 117-140.
- FOA, U.G. y FOA, E.B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Ch. C. Thomas.
- FOLGER, R. y CROPANZANO, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Thousand Oaks.
- FOLGER, R. y CROPANZANO, R. (2001). «Fairness Theory: Justice as Accountability». En J. GREENBERG y R. CROPANZANO: *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California: Stanford University Press.
- FOLGER, R., KONOVSKY, M.A. y CROPANZANO, R. (1992). «A due process metaphor for performance appraisal». En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol.14, pp.129-177). Greenwich: JAI Press.
- FOLGER, R., ROSENFELD, D., GROVE, J. y CORKRAN, I. (1979). «Effectys of "voice" and peer opinions on responses to inequity». *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2243-2261.
- FREESE, C. y SCHALK, R. (1996). «Implications of differences in psychological contracts for Human Resources Management». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), 501-510.
- GILLILAND, S. W., GROTH, M., BAKER IV, R. C., DEW, A. F., POLLY, L.M. y LANGDON, J. C. (2001). «Improving Applicants' Reactions To Rejection Letters: An Application Of Fairness Theory». *Personnel Psychology, Autumn*, Vol. 54, Issue 3, p. 669, 35 p.
- GREENBERG, J. (1988). «Equity and workplace status: A field experiment». *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- GREENBERG, J. (1990). «Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts». *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- GREENBERG, J. (1993). «Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- GREENBERG, J. (2001). «The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice». En J. GREENBERG y R. CROPANZANO: *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California: Stanford University Press.

- GREENBERG, J. y CROAPANZANO, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California: Stanford University Press.
- GUZZO, R.A., NOONAN, K.A. y ELTRON, E. (1994). «Expatriate Managers and the Psychological Contract». *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- HEIDER, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- HITT, M.A., KEATS, B.W., HARBACK, H.F. y NIXON, R.D. (1994). «Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness». *Organizational dynamics*, 23(2), 18-32.
- HOGAN, R. y EMLER, N.P. (1981). «Retributive justice». En M.J. Lerner y S.C. Lerner (Eds.) *The justice motive in social behavior*. (pp. 125-143). New York: Plenum.
- HOMANS, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- KOPER, G., VAN KNIPPENBERG, D., BOUHUJIS, F., VERMUNT, R. y WILKE, H. (1993). «Procedural fairness and self-esteem». *European Journal of Social Psychology*, 23, 313-325.
- LEANA, C.R. y FELDMAN, D.C. (1988). «Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors». *Journal of Management*, 14, 375-389.
- LEVENTHAL, G.S. (1976). «Fairness in social relationships». En J.W. Tribaut, J.T. Spence y R.C. Carson (Eds.) *Contemporary topics social psychology* (pp. 211-240). Morristown: General Learning Press.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). «What should be done with equity theory?» En K.J. Gergen, M.S. GREENBERG y R.H. Willis (Eds.). *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp.27-55). New York: Plenum.
- LIND, E.A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations». En J. GREENBERG y R. CROAPANZANO: *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California: Stanford University Press.
- LIND, E.A., KANFER, R y EARLEY, P.C. (1990). «Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgements». *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- LIND, E.A., LISSAKC, R.I. y CONLON, D.E. (1983). «Decision control and process control effects on procedural fairness judgments». *Journal of Applied Social psychology*, 4, 338-350.
- LIND, E.A. y TYLER, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- LIPSET, S.M. y SCHNEIDER, W. (1983). *The confidence gap: Business, labor, and government in the public mind*. New York: Free Press.
- LONDON, M. (1987). «Employee development in a downsizing environment». *Journal of Business and Psychology*, 2, 60-73.
- MARTIN, C.L., PARSONS, C.K. y BENNETT, N. (1995). «The influence of employee involvement program membership during downsizing: Attitudes toward the employer and the union». *Journal of Management*, 21, 879-890.

- MESSICK, D.M., BLOOM, S., BOLDIZAR, J.P. y SAMUELSON, C.D. (1985). «Why we are fairer than others». *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 480-500.
- MIKULA, G. (1986). «The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology». En H.W. Bierhoff, R.L. Cohen y J. Greenberg (Eds.) *Justice in social relations* (pp. 103-124). New York: Plenum.
- MILLER, D.T. y VIDMAR, N. (1981). «The social psychology of punishment reactions». En M.J. Lerner y S.C. Lerner (Eds.) *The justice motive in social behavior* (pp. 145-172). New York: Academic Press.
- MONTADA, L. (1991). «Coping with life stress: Injustice and the question "who is responsible"». En H. Steensung y R. Vermunt (Eds.) *Social justice in humans relations*. (Vol.2, pp.9-30). New York: Plenum.
- MORRISON, E.W. y ROBINSON, S.L. (1997). «When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops». *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- MUCHINSKY, P.M. (1996). «Organizational behavior». En P.M. MUCHINSKY: *Psychology applied to work*, pp. 273-298. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.
- MUSANTE, L. GILBERT, M.A. y THIBAUT, J. (1983). «The effects of control on perceived fairness of procedures and outcomes». *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 223-238.
- O'NEILL, H.M. y LENN, D.J. (1995). «Voices of survivors: Words that downsizing CEO's should hear». *Academy of Management Executive*, 9 (4), 23-34.
- ORGAN, D. W. (1990). «The motivational basis of organizational citizenship behavior». *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- ORNSTEIN, S. e ISABELLA, L.A. (1993). «Making sense of careers: A review 1989-1992». *Journal of Management*, 19 (2), 243-267.
- PARKS, J. M. y KIDDER, D. (1994). «Till death us do part: the changing nature of organizational contracts and commitment». En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior*, 111-136. Chichester: Wiley.
- PEARCE, J.L. (1993). «Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers». *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. y ROE, R. A. (1996). «La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante». En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. I. Madrid: Síntesis.
- PEPITONE, A. (1975). «Social psychological perspectives on crime and punishment». *Journal of Social Issues*, 31, 197-216.
- PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1992). «Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators». *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 753-763.
- PFEFFER, J. y LANGTON, N. (1993). «The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty». *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.

- RASINSKY, K. (1987). «What's fair is fair ... or is it? Value differences underlying public views about social justice». *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 201-211.
- ROBINSON, S.L. y MORRISON, E.W. (1995). «Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior». *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- ROBINSON, S.L. y ROUSSEAU, D.M. (1994). «Violating the psychological contract: not the exception but the norm». *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. y ROUSSEAU, D.M. (1994). «Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study». *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. y GRELLER, M.M. (1994). «Human resource practices: administrative contract makers». *Human Resource Management*, 33 (3), 385-401.
- ROUSSEAU, D.M. y PARKS, J.M. (1993). «The contracts of individuals and organizations». En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (Vol.15, pp.1-43). Greenwich: JAI Press.
- SCHLENKER, B.R. (1997). «Personal responsibility: Applications of the triangle model». En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 241-301). Greenwich: JAI Press.
- SCHLENKER, B.R., BRITT, T.W., PENNINGTON, J.W., MURPHY, R. y DOHERTY, K.J. (1994). «The triangle model of responsibility». *Psychological Review*, 101, 632-652.
- SCHOR, J.B. (1991). *The overworked American: The unexpected decline of leisure*. New York: Basic.
- SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. y SHALIT, B. (1992). «A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions». *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- SCOTT M.B. y LYMAN S.M. (1968). «Accounts». *American Sociological Review*, 33, 46-62.
- SHAPIRO, D.L. (1991). «The effects of explanations on negative reactions to deceit». *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
- SHAPIRO, D.L., BUTTNER, E.H. y BARRY, B. (1994). «Explanations for rejection decisions: What factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions?». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-368.
- SHAPIRO, D.L., SHEPPARD, B.H. y CHERASKIN, L. (1992). «Business on a handshake». *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- SHAVER, K.G. (1985). *The attribution of blame*. New York: Springer.
- SHORE, L.M., TETRICK, L.E. (1994). «The Psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship». En C.L. Cooper y D.M. Rousseau (Eds.). *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. Chichester: Wiley.

- SMITH, H.J. y TYLER T.R. (1996). «Justice and power: When will justice concerns encourage the advantaged to support policies which redistribute economic resources and the disadvantaged to willingly obey the law?». *European Journal of Social Psychology*, 26, 171-200.
- SWEENEY, P.D., MCFRALIN, D.B. e INDERRIEDEN, E.J. (1990). «Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination». *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- THIBAUT, J. W. y KELLEY, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- THIBAUT, J.W. y WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological perspective*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- TYLER, T.R. (1987). «Conditions leading to value expressive effect in judgments of procedural justice: A test of four models». *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- TYLER, T.R. (1988). «What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures». *Law and Society Review*, 22, 301-355.
- TYLER, T.R. (1989). «The quality of dispute resolution processes and outcomes: Measurement problems and possibilities». *Denver University Law Review*, 66, 419-436.
- TYLER, T.R. (1990). *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance*. New Haven, CT: Yale University Press.
- TYLER, T.R. (1994). «Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice». *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- TYLER, T.R. y BIES, R.J. (1990). «Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice». En J.S. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale.
- TYLER, T.R., DEGOEY, P. y SMITH, H.J. (1996). «Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model». *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- TYLER, T.R. y LIND, E.A. (1992). «A relational model of authority in groups». En M.P. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). San Diego, C.A.: Academic Press.
- TYLER, T.R., RASINSKI, K. y SPODICK, N. (1985). «Influence of voice and satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control». *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 333-344.
- TYLER, T.R., SMITH, H.J. (1999). «Social justice and social movements». En D.T. GILBERT, S.T. FISKE, G.LINDzey: *The Handbook of Social Psychology* (4th Ed.), (Vol. 2, pp. 595-629). Boston: McGraw-Hill.
- VAN DEN BOS, K., LIND, E.A. y WILKE, H.A.M. (2001). «The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed from the Perspective of Fairness Heuristic Theory». En CROPANZANO, R.(2001) *Justice in the Workplace: From Theory to practice*, vol. 2. Lawrence Erlbaum Associates.

- VAN DEN BOS, K., LIND, E.A., VERMUNT, R. y WILKE, H.A.M. (1997). «How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect». *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.
- WALSTER, E., WALSTER, G.W. y BERSCHEID, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- WEICK, K.E. (1964). «Reduction of cognitive dissonance through task enhancement and effort expenditure». *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 533-539.
- ZOHAR, D. (1995). «The justice perspective of job stress». *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.