



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE MEDICINA**  
**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**  
**CÁTEDRA DE SEMINARIO DE TÍTULO**

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO**  
**ORGANIZACIONAL CÍVICO CIUDADANO EN UNA**  
**INSTITUCIÓN DE SALUD EN**  
**CONTEXTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**AUTORES**

**LUIS OPAZO ACEVEDO**  
**FRANCISCO PALMA GARAY**  
**IVÁN VILLAGRA BRAVO**

**PROFESOR GUÍA**

**VIVIANA RODRÍGUEZ DÍAZ**

**SEMINARIO DE TÍTULO DE PSICOLOGÍA PRESENTADO A LA**  
**ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO,**  
**COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE**  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.**

**ENERO 2013**  
**VALPARAÍSO - CHILE**

Para nuestras familias y amigos, profesores y la institución.  
A todos aquellos que se entusiasmaron, al igual que nosotros,  
con una línea de investigación emergente, un concepto novedoso y de suma  
importancia para la organización y sus esfuerzos  
por generar un entorno contractual y relacional  
significativo para sus empleados.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	1
<b>ÍNDICE</b> .....	2
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>II. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS</b> .....	7
2.1. Cambio Organizacional.....	7
2.2. Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano. ....	10
2.2.1. COCC desde las variables individuales y contextuales. ....	16
2.2.2. COCC: Un acercamiento desde las variables individuales. ....	16
2.2.3. COCC: Un acercamiento desde las variables contextuales.....	17
2.2.4. Retroalimentación y ajuste Persona – Organización (P-O): entre las variables individuales y contextuales de COCC. ....	19
2.3. Justicia Organizacional. ....	20
2.3.1. Tipos de Justicia Organizacional. ....	21
2.3.2. Justicia Distributiva.....	22
2.3.3. Justicia Procedural. ....	22
2.3.4. Justicia Interpersonal.....	25
2.3.5. Justicia Informativa. ....	25
2.3.6. Relación entre Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano. ....	26
<b>III. INVESTIGACIÓN</b> .....	29
3.1. Fundamentos de la investigación.....	29
3.2. Objetivos de Investigación.....	31
3.2.1. Objetivos Generales. ....	31
3.2.2. Objetivos Específicos.....	31
3.3. Hipótesis. ....	32

3.3.1. Hipótesis General.....	32
3.3.2. Hipótesis específicas.....	32
3.4. Metodología.....	33
3.4.1. Diseño de investigación.....	33
3.4.2. Participantes.....	33
3.4.3. Procedimiento.....	34
3.4.4. Instrumentos y Análisis Psicométrico.....	36
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1. Análisis del desarrollo de los instrumentos.....	38
4.1.1. Validación por juicio de expertos.....	38
4.1.2. Aplicación piloto de los instrumentos.....	39
4.1.3. Aplicación de los instrumentos finales.....	40
4.2. Análisis de datos.....	41
4.2.1. Caracterización de la muestra.....	42
4.2.2. Análisis descriptivos de variables respecto de las hipótesis.....	42
4.2.3. Análisis adicionales de las variables sociodemográficas.....	46
<b>V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>50</b>
5.1 Conclusiones.....	50
5.2. Discusión.....	54
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional se conceptualiza como una transformación de la organización entre dos puntos en el tiempo. Algunos análisis comparan el estado de la organización antes y después de una transformación, y ésta última puede involucrar a la estructura organizacional en general o implicar cambios radicales en elementos específicos de la estructura (Barlett y Carroll, 1995). En la actualidad, la vinculación entre recursos humanos y el cambio en las organizaciones es primordial, ya que los trabajadores permiten poner en marcha estos procesos (Burke, 2011).

El sistema de salud chileno ha evolucionado desde su unificación como Servicio Nacional de Salud (1952 – 1973) al aunar distintos organismos públicos, en los cuales se iniciaron reformas sociales que destacaron por inversiones en centros asistenciales, formación, enrolamiento de personal y extensión de la cobertura geográfica. Luego durante el período de dictadura militar y reformas neoliberales (1973 – 1990) el hito más relevante es la denominada “Ley de Salud”, que determina el actual modelo de financiamiento, previsión y atención de salud. Y entre 1981 y 1986 se crean las instituciones de salud previsual (ISAPRES). Finalmente durante el periodo de gobiernos de la concertación (1990 – 2010), se amplían las políticas de salud y su cobertura, siendo incorporadas por las instituciones de salud privada (Giacconi, 1994). En este último período, es donde se han producidos mayores cambios para las organizaciones, contemplando la creación de sistemas masivos de salud, desgaste y rotación constante de personal, la burocratización de los sistemas de salud, entre otros (Pérez, 2003).

La noción de involucramiento entre recursos humanos y las decisiones de la organización, ha permitido un nicho de investigación. En este contexto es que se introduce al concepto de Justicia Organizacional, el cual se constituye en una suma de percepciones de equidad, cumplimiento de reglas, distribución de recursos y el grado

en estos afectan a los trabajadores (Greenberg, 1990). En el caso de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, según autores como Bateman y Organ (1983) este hace referencia a un comportamiento individual discrecional, no direccionado o reconocido explícitamente por el sistema de recompensa formal, por lo que COCC representa una contribución a la organización que no limita al empleado a realizar sólo tareas formalizadas en su contrato de trabajo (Organ y Konovsky, 1989 citado en Pevekar, 2009).

Existen estudios que dan cuenta de la asociación entre ambas variables; Moorman (1991) llega a la conclusión de que, si los trabajadores perciben prácticas justas desde los mandos medios entonces aumentarían la cantidad de comportamientos cívicos y, en palabras de Organ (1990), los trabajadores se comportan positivamente si reciben prácticas justas dentro de su organización, por lo que la Justicia Organizacional debe ser considerada como un antecedente actitudinal para el Comportamiento Cívico Ciudadano (Organ et al., 2006 citado en Lv et al., 2012).

Para ambos constructos existe evidencia empírica en el contexto de salud de distintos países, sea en el ámbito público o privado (Hadjali, Salimi & Salehi, 2012; Altuntas & Baykal, 2010). Si bien la revisión del grado de asociación de ambas variables no se ha realizado en este rubro, las instituciones de salud se encuentran en constante proceso de cambio (sea por ajuste a los planes de salud de cada gobierno, por la constante rotación de puestos de trabajo, implementación de programas de gestión, entre otros). Considerando estos antecedentes, el presente estudio pretende indagar la relación entre Justicia Organizacional (JO) y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano (COCC), además de aportar evidencias de validez de constructos a las escalas de JO de Colquitt (2001) y COCC de Smith (1983), haciendo hincapié en que para este último también se espera identificar la validez de los factores y reactivos de medición a través de la escala de reporte de comportamiento Evaluado/No evaluado de Pond (1997).

Por consiguiente, en este apartado se ha contemplado la contextualización del problema en estudio. Después, en un segundo capítulo se revisará el sustento teórico para cada una de las variables. Luego, el tercer capítulo se centrará en describir la propuesta metodológica de la investigación; en ésta serán explicados los fundamentos de la investigación, la caracterización de la muestra, el tipo y proceso de análisis, para continuar en un cuarto capítulo con el análisis de los resultados. Finalmente, se desarrollarán las conclusiones y discusión respecto de los análisis y la revisión de estos constructos.

## II. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS.

En el presente apartado se expondrán los antecedentes teóricos, tanto de la noción de cambio organizacional, justicia organizacional y comportamiento organizacional cívico ciudadano.

### 2.1. Cambio Organizacional.

El cambio organizacional, definido como la modificación estructural de elementos de una organización (Beck, Bruderl y Woywode, 2008), se describe en términos de proceso y de contenido.

En términos de contenido, el cambio organizacional describe detalladamente qué es lo que cambia dentro de una organización. En este sentido, el cambio implica la transformación de una organización entre dos puntos del tiempo. Uno de los aspectos claves a la hora de describir un cambio es comparar el antes y el después de la organización; ésta comparación responde a un análisis del contenido de un cambio. En base a esta dimensión, los principales cambios consisten en transformaciones que implican a la estructura principal en general y otras que conllevan cambios radicales en un solo elemento de la estructura (Barnett y Carroll, 1995).

Respecto del proceso de cambio, éste se refiere a cómo ocurre el cambio en una organización; es decir, cómo se producen las transformaciones en términos de velocidad, secuencia de actividades, toma de decisiones, sistemas de comunicación, etc. (Barnett y Carroll, 1995).

Van de Ven y Poole (1995), identifican cuatro teorías que estudian los cambios organizacionales en términos de procesos:

- La Teoría del ciclo de vida, argumenta que una organización sigue una secuencia única de etapas o fases, que es acumulativa (los caracteres adquiridos en las etapas anteriores se conservan en las etapas posteriores) y conjuntiva (las etapas se relacionan de tal manera que derivan de un proceso anterior).
- La Teoría Teleológica, supone que una organización tiene un propósito y una adaptación; en donde, en esta teoría se ve el desarrollo como una secuencia repetitiva de la formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación sobre la base de lo que se ha aprendido o destinado por la entidad.
- La Teoría Dialéctica, asume básicamente que en las organizaciones existen en un mundo plural de los acontecimientos, las fuerzas que chocan, o valores contradictorios que compiten entre sí por el dominio y el control.
- La Teoría Evolutiva, propone que el proceso de cambio organizacional se genera como una evolución biológica, de acuerdo a un continuo ciclo de variación, selección, y retención entre las organizaciones que compiten por los recursos en un mercado o medio ambiente.

Según Barnett y Carroll (1995), esta conceptualización de cambio organizacional, en términos de contenido y proceso, responde a dos dimensiones del cambio que deberían ser evaluadas para un estudio acabado del concepto.

En un segundo ámbito de análisis, se pueden encontrar estudios en torno al impacto que este proceso genera dentro de las organizaciones; por lo tanto, el cambio organizacional puede ser concebido como algo que ocurre o tiene un impacto diferente para cada uno de los niveles de la organización; tales como, el sistema organizacional, el grupo de trabajo y los individuos que la componen (Burke y Litwin, 1992; Goodman y Rousseau, 2004).

En lo que respecta al nivel individual (incluido el nivel interpersonal), este incluye la búsqueda, asignación y mantenimiento de las personas adecuadas en los cargos correctos con el fin de facilitar el cambio, generando respuestas en los individuos; tales como, resistencia, resignación, ambigüedad, desconfianza, confusión, etc. (Burke, 2011). A nivel grupal (incluyendo el nivel intergrupal), los cambios se producen en las formas de trabajos dentro de los grupos, entorno a sus objetivos o la redefinición de roles, entre otros. Con el fin de facilitar el cambio, se conciben respuestas tales como, la protección y competencia, “Todos para uno y uno para todos”, y otras posibles (Burke, 2011). Por último, en el nivel de sistema más amplio (incluyendo el nivel inter - organizacional), denota cambios en el sistema general de una organización, desde el microsistema hasta el macrosistema y, se constituye como un nivel complejo de cambio organizacional, en el cual se circunscriben los cambios de orden, fases de cambio, del enfoque en cuanto a misión o estructura, y los cambios inter – organizacionales, sean éstos: fusiones, adquisiciones, alianzas, etc. Éstos procesos generan respuestas del sistema hacia el cambio, presentándose, resistencias en las cuales la revolución del sistema es más factible que la evolución del mismo; también, se puede presentar un insuficiente sentido de emergencia, la falta de seguidores del cambio, entre otros (Burke, 2011).

En tercer lugar, se analiza la naturaleza del cambio y la importancia de la diferencia entre cambio revolucionario o transformacional y el cambio evolutivo o transaccional.

El cambio revolucionario, por definición, se produce a saltos, con interrupciones y no de manera gradual o lineal. El entendimiento sobre el cambio revolucionario ha mejorado, pudiendo dar cuenta, en varios estudios posteriores y a múltiples niveles de análisis; un cambio en la estructura profunda provoca resultados a nivel organizacional (Beck, 2011).

El cambio evolutivo por su parte, suele ser un intento por mejorar algunos aspectos de la organización sin cambiar su naturaleza fundamental; por lo que su

cultura, no se interviene, la misión primaria de la organización sigue siendo la misma y la razón primordial de su estrategia para poner en práctica esta misión, también, permanece intacta. Este aspecto sobre cambio organizacional es muy importante para entender y diagnosticar la naturaleza del cambio que requiere una organización, aunque se debe tener en cuenta que estos dos tipos de cambios no son mutuamente excluyentes (Beck, 2011). Acle (1994), argumenta que todo proceso de cambio por lo regular, consta de dos tipos: La fase de cambio revolucionario que se presenta cuando es crítico tomar la decisión de revisar o modificar el status quo de la organización, y estar dispuesto a vivir las consecuencias de un cambio y, la fase de evolución, que comprende al proceso como un momento que tomará tiempo, y se trata de una transformación que se inicia lentamente para aumentar gradualmente su velocidad.

Este análisis de la conceptualización de cambio organizacional, permite formar una visión general, del cómo, cuándo y por qué se hace necesario adoptar procesos de cambio en la dinámica organizacional.

## **2.2. Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.**

La conceptualización sobre Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano (COCC) ha sido tratada en una gran cantidad de revisiones bibliográficas; en las que, se han definido las dimensiones que aborda este constructo de manera más acabada. Por lo que, las investigaciones sobre COCC se han visto beneficiadas por la definición realizada por Bateman y Organ (1983), la cual conceptualiza este comportamiento como individual, discrecional, no direccionado o reconocido explícitamente por el sistema de recompensa formal, que agregue y promueva el funcionamiento eficaz de la Organización.

Bateman y Organ (1983), define discrecional, como un comportamiento que no es un requerimiento ejecutable del rol o la descripción de trabajo; éste será, en términos específicos, el contrato de empleo con la organización. Por lo tanto, el

comportamiento es materia de una elección personal, tanto que la omisión de éste comportamiento no debe ser entendido como general ni tampoco castigable.

Ésta conducta puede causar buena impresión en los supervisores y compañeros, pudiendo influenciar la recomendaciones del jefe por un incremento de salario, lo importante es que éste retorno no sea garantizado contractualmente (Organ, 1988).

Una instancia discreta por sí sola de COCC, no debería hacer la diferencia en los resultados organizacionales; sin embargo, este comportamiento sumado a otros categorizados como relevantes, pueden ser positivos. Por lo cual, si un gran número de los integrantes de una organización frecuentemente ofrecen ayuda a sus compañeros de trabajo contribuirán a la eficiencia de su organización (Organ, 1988).

En una primera instancia, Smith, Organ y Near (1983, citado en Gautam et al., 2005) han definido COCC utilizando dos dimensiones: Altruismo (comportamiento de ayuda ligados con aspectos individuales) y Conformidad Generalizada (referido a la internalización personal y aceptación de las reglas de la organización, reglamentos y procedimientos, lo que resulta en un escrupuloso respeto a ellos, incluso cuando no se observa o supervisa su cumplimiento).

Posteriormente Organ (1988, citado en Lievens & Anseel, 2004) define cinco factores: Altruismo (comportamiento de ayuda ligados con aspectos individuales), “Estar consciente” (ir más allá de los requerimiento mínimos respecto del cargo), “Sportmanship” (tolerar inconvenientes inevitables respecto del trabajo sin quejas), Cortesía (informar a otros respecto de problemas que pueden ocurrir en el trabajo), y Virtud Cívica (participar y estar preocupado en las dinámicas de la empresa). En las revisiones más recientes se ha hallado apoyo para una conceptualización basada en tres dimensiones (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994), en éstas se remueve la dimensión de Escrupulosidad (que tendría que ver con características propias del trabajo); además, Altruismo y Cortesía se

combinan para formar una sola dimensión, por lo que las dimensiones resultantes serían: Comportamiento de Ayuda, Virtud Cívica y Sportmanship (Lievens & Anseel, 2004).

Anderson (1991, citado en Organ, 1997) define dos dimensiones del comportamiento organizacional cívico ciudadano; el COCC-I para indicar la clase de comportamiento que es efectuado hacia un individuo. Por otro lado, COCC-O al comportamiento que se direcciona a la organización como una unidad identitaria.

Desde Van Dyne y otros (1995), es posible entrever la limitación de los que puede ser definido como dentro del rol o extra del rol, lo que ha estado vinculado con la medición más que la definición del constructo mismo. Organ (1997) plantea que esto se debe evitar, aunque no lo define como insostenible, pero sí deja en claro que habría que revisar otras formas de ver el problema.

Así también, Schnake (1991) define COCC como algo funcional, cuando este comportamiento es extra-rol, direccionado a individuos, grupos y/o la organización. Este autor está de acuerdo con Organ (1988) en cuanto a su prescripción formal del constructo; siempre y cuando, la recompensa directa del comportamiento extra-rol no sea incluida en la medición de COCC.

En la revisión crítica de la literatura teórica y empírica que realiza Podsakoff et al. (2000), se expone una falta de consenso acerca de las dimensiones de este constructo, en las distintas definiciones es posible encontrar siete temas o dimensiones en común:

a. *Conducta de Ayuda*: identificada como una importante forma de comportamiento cívico por la virtualidad de todos quienes han trabajado en esta área. Se conceptualiza como la voluntad de ayudar a otros, previniendo la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo, la descripción anterior se incluye en lo que Organ define como Altruismo - Cortesía, la cual envuelve la

ayuda a otros, previniendo problemas entre compañeros de trabajo (Organ, 1988).

b. *“Sportmanship”*: definido como la voluntad de tolerar los inconvenientes inevitables y aceptar las imposiciones de trabajo sin quejarse (Organ, 1990).

c. *Lealtad Organizacional*: implica la promoción de la organización hacia el entorno, protegiendo y defendiendo a ésta en contra de las amenazas externas, y de los compromisos restantes que están por debajo de estas condiciones adversas (Podsakoff et al., 2000).

d. *Conformidad Organizacional*: Esta dimensión captura la internalización personal y la aceptación de las reglas de la organización, regulaciones y procedimientos. Lo que se traduce en un escrupuloso respeto a éstos, y que se presentan incluso cuando nadie observe o monitoree tal conformidad. La razón por la cual esta dimensión, está contemplada en el COCC, es debido a que si bien está dentro de los requerimientos aceptar las reglas, regulaciones y procedimientos de la organización, muchos de los empleados no los siguen; por lo que, si estas conductas son realizadas incluso cuando no son observadas ni medidas se considera como un “buen ciudadano” (Podsakoff et al., 2000).

e. *Iniciativa Individual*: esta forma de COCC es extra-rol sólo en el sentido de que envuelve los comportamientos no relacionados con la tarea, en un nivel que va mucho más allá de lo mínimo requerido, donde los niveles generales son tomados con voluntad. Organ (1988), indica que esta forma de comportamiento es la más difícil de distinguir con los que están contemplados dentro del rol.

f. *Virtud cívica*: representa un macro nivel en el que se detecta un compromiso con la organización entendida como un todo, esto muestra como la valentía está en la participación activa en este ámbito (Graham, 1991).

g. *Auto-desarrollo*: Tanto Katz (1964) como George and Brief (1992), identifican el desarrollo como una dimensión clave en el comportamiento cívico. En esta se incluye el comportamiento voluntario de los empleados para participar en la mejora de sus conocimientos y habilidades. Según Podsakoff (2000) esta dimensión no ha recibido ninguna confirmación empírica en la literatura de comportamiento cívico ciudadano.

Lo anterior supone tener en cuenta las diferencias existentes entre el Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano y otros constructos, que son a fines y/o incluso han sido incluidos en este concepto por otros autores, pero que tienen origen y líneas de investigación particulares.

- a. **Desempeño Laboral**: Es un constructo multidimensional, que conjuga el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. El desempeño de la tarea se refiere al conjunto de comportamientos directamente conectados a la producción de bienes y servicios o de actividades que indirectamente respaldan los principales procesos técnicos de la organización. En cambio el desempeño contextual incluye patrones psicológicos y de contexto social en las actividades relacionadas con las tareas que se llevan a cabo (Broman, White & Dorsey, 1995; Conway, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994 citados por Guidice & Mero, 2012). Van Scotter y Motowidlo (1996) caracterizan al desempeño contextual en dos dimensiones distintas, la dedicación del trabajo (forma de autodisciplina, siendo un comportamiento persistente descrito como el componente motivacional del desempeño de la tarea) y la facilitación interpersonal (clase de comportamiento, incluyendo ser servicial, considerado y promotor de la filiación) (Podsakoff et al., 2000; Van Dyne & LePine, 1998; Van Scotter & Motowidlo, 1996 citados por Guidice & Mero, 2012).
- b. **Comportamiento Organizacional Prosocial**: Tipo de comportamiento en que cual la persona que lo realiza tiene la expectativa que provocará un beneficio a

la persona o personas a quienes está dirigido, enfatizando la expectativa respecto de las consecuencias de sus actos. Algunos autores han definido el comportamiento prosocial restrictivamente acorde a las motivaciones de quien lo ejecuta (Berkowitz, 1972; Krebs, 1970 citados por Brief & Motowidlo, 1986). La condición típicamente incluida es que el desempeño del individuo estaría determinado por un comportamiento voluntario sin expectativas de recibir recompensas materiales o sociales de regreso (Walster & Piliavin, 1972 citado por Brief & Motowidlo, 1986).

- c. Compromiso Organizacional: El desarrollo teórico de este concepto se encuentra determinado por el modelo asumido por el autor, en este caso se citará el Modelo de Meyer (Meyer y Allen, 1991:1997; Meyer & Herscovitch, 2001 citados por Klein, Molloy & Brisfield, 2012). En primer lugar el núcleo esencial del compromiso es singular, entendido como una fuerza interna que hace que el individuo se focalice en un objetivo, pudiendo ser social o no social y/o un curso de acción de relevancia para ese objetivo. En segundo lugar, este núcleo se experimenta como una o más mentalidades afectivas (querer o deseo), normativo (deber u obligación). En tercer lugar, cada mentalidad contiene un conjunto de procesos subyacentes, por ejemplo, inversiones, apuestas o la falta de alternativas (Meyer, 2009 citado por Klein et al., 2012).

Otro aspecto relevante respecto de la revisión empírica, dice relación con la forma en que es medido COCC. Pond (2000), expone que sólo pocas publicaciones tienen una exploración usando autoreporte en mediciones de COCC (Moorman & Blakely, 1995; Shupe, 1990; Williams, 1998). Dichos autores proponen crear un instrumento que mediante autoreporte permita obtener: la percepción, disposición y cognición de los empleados en torno a la realización de comportamientos cívicos, más allá de los beneficios que puedan obtener de un supervisor.

### **2.2.1. COCC desde las variables individuales y contextuales.**

En la investigación revisada se ha dado énfasis a distintas perspectivas en el estudio del concepto de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano. Esto se debe a que tanto, los aspectos individuales como los contextuales inciden directa o indirectamente en el COCC. A continuación, se exponen los principales postulados de ambas posturas a nivel conceptual y empírico.

### **2.2.2. COCC: Un acercamiento desde las variables individuales.**

El COCC está asociada a ciertos conceptos que actúan como antecedentes predictivos de la misma; algunos autores (Numan y Kickul, 1998, Penner, Midili, Kegelmeyer, 1997) pretenden abordar estos predictores desde la lógica de las variables individuales, específicamente: valor por el logro, agradabilidad, "estar consciente" y extraversión. Schawrtz (1992) plantea que el valor por el logro es la búsqueda del éxito personal demostrando competencias acordes a los estándares sociales. Este punto es de particular importancia, cuando se considera que los distintos estándares sociales varían dependiendo de la cultura en que se encuentren. Las otras 3 variables provienen de la teoría de los "cinco grandes de la personalidad" que contempla la apertura a la experiencia, agradabilidad, "estar consciente", neuroticismo y extraversión, aunque sólo se utilizaron las variables agradabilidad, estar consciente y extraversión, porque los autores estimaron que podrían ser los predictores de COCC.

Cada una de estas variables tiene un peso o representación en los factores de la COCC mencionados en párrafos anteriores. De hecho, siguiendo la misma investigación, los autores determinaron que existe una correlación positiva entre estas variables y la conducta cívica ciudadana mediante la variable mediadora de pacto relacional y exceptuando la variable extraversión, que correlacionó negativamente con COCC. Los autores justifican esta correlación negativa en virtud de que

extraversión puede correlacionarse con relaciones sociales, vinculación con otros, mas esto no garantiza que se realicen comportamientos cívicos.

Como se mencionó, este tipo de estudios responde a la necesidad de levantar conocimientos respecto de las distintas variables que comprenden o afectan el concepto de COCC desde una perspectiva de variables individuales. Sin embargo, estas no son las únicas variables individuales que se encuentran en la literatura. Por ejemplo, Penner, Midili y Kegelmeyer (1997), también plantean la existencia de variables personológicas y además la existencia de variables de orden psico-social, referidas al intercambio que las personas hacen y como éstas se ven afectadas. Wagner y Rush (2000), tras una revisión de la literatura, realizaron un estudio que consideraba la COCC relacionada con variables como la edad y actitudes hacia la satisfacción en el trabajo, satisfacción de pago, compromiso organizacional y confianza en los compañeros y supervisores. Al hablar de actitudes también hablamos de una variable individual, pues es la evaluación o juicio que cada persona hace sobre estas variables. Por otra parte, la edad no mostró una correlación con altruismo, mientras que actitudes hacia satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional mostraron una correlación significativa con altruismo.

### **2.2.3. COCC: Un acercamiento desde las variables contextuales.**

Otra corriente de investigación, desde la cual escriben autores como Bateman y Organ (1992), Todd y Kent (2006), entre otros, trata de dar cuenta de los efectos que pueden implicar variables de orden ambiental o correspondiente al entorno organizativo. En su investigación, Bateman y Organ (1992) plantean que el liderazgo participativo y las implicancias de la tarea son variables ambientales predictivas de COCC. Liderazgo participativo es un predictor para la COCC pues, por una parte, los comportamientos de un supervisor son, en sí mismos, comportamientos cívicos, como puede ser la conducta discrecional de ayudar a otros, motivar al equipo, etc. Esto puede indicar, según la revisión de Krebs & Berkowitz (1970, citado en Smith, Organ, Near, 1983), que ciertos comportamientos cívicos pueden ser influenciados

por modelos. Así, los supervisores, siguiendo la teoría del modelamiento de Bandura y según lo revisaron los autores antes mencionados, actuarían como "modelos" para los demás empleados, lo que influenciaría su comportamiento. El modelo plantea, de alguna manera cuál es el comportamiento adecuado con su propio actuar, promoviendo de estas maneras comportamientos cívicos organizacionales. En relación con esto, surge un segundo argumento del por qué esta sería una variable ambiental que prediga COCC; esta es que el liderazgo participativo promueve patrones de intercambio social extra rol y no contractual con su quehacer. Consecuente a estos patrones supervisor-empleado, se espera que los empleados desarrollen COCC como una reciprocidad hacia sus supervisores.

Como es de suponer, el liderazgo participativo y las implicancias de la tarea no han de ser las únicas variables ambientales que inciden en la COCC. Vigoda-Gadot y Angert (2007), exponen en su investigación la relación que existe entre COCC y las metas organizacionales, desde el marco de la teoría de las metas ajustadas, primeramente estructurada para establecer cómo es que la claridad de las metas y la dificultad de las mismas afectan directamente el aspecto formal del rendimiento en el trabajo. Pero indirectamente esta teoría define el contrato psicológico y los valores comportamentales extra rol que han de tener los empleados. Podsakoff et al. (2000), identificó 3 categorías contextuales que afectan la COCC: las características de la tarea (como la retroalimentación), conductas de liderazgo (liderazgo transformacional, por ejemplo) y características organizacionales (apoyo de equipo, formalización organizacional, entre otros) (Somech y Drach-zahavy, 2004).

En este sentido, es interesante que ambas posturas que dan cuenta de la naturaleza de la COCC, sólo se diferencian desde una perspectiva investigativa y/o pedagógica; sin embargo, el constructo de COCC es multidimensional y multivariado, siendo afectado, tanto por variables de orden individual como organizativas. En este sentido, los autores Peng y Chui (2010) plantean que también existe una relación entre la retroalimentación ambiental y la COCC.

#### **2.2.4. Retroalimentación y ajuste Persona – Organización (P-O): entre las variables individuales y contextuales de COCC.**

Los empleados interpretan distintas señales ambientales que les permiten generar interpretaciones e hipótesis respecto de su comportamiento asociado al trabajo, actitudes hacia el trabajo, supervisores, y sus propias capacidades y finalmente para interpretar los distintos acontecimientos que se generan en el contexto organizacional. Según Peng y Chui (2010), los supervisores en las organizaciones suelen ser partes “sobresalientes” del entorno organizacional, por lo que el trato y las acotaciones que realicen a los empleados tendrán una directa repercusión en la interpretación que los empleados puedan hacer acerca de la regulación de la organización.

Cuando los supervisores realizan una retroalimentación segura, de alta calidad, disponible, apropiada y alentadora, los trabajadores podrán clasificar estándares de rendimiento respecto a la organización, pudiendo manifestar una menor incertidumbre y ambigüedad, manifestándose en una menor tasa de estrés laboral y una mayor frecuencia de COCC. Esto marca una distancia con la propuesta planteada por Krebs (1970) y Berkowitz (1970) respecto de los supervisores como modelos, pues en esta instancia el supervisor cumple un rol activo al retroalimentar volitivamente a los empleados buscando una respuesta efectiva de los mismos respecto a la tarea y también respecto a la COCC (aunque el supervisor no sepa que está influenciando esto último), a diferencia de lo que se plantean en el modelaje, ya que desde esta postura los supervisores cumplen un rol pasivo y la influencia que tienen sobre los empleados es de un orden observacional más no directamente relacional.

Lo interesante de los planteamientos de Peng y Chui (2010) es que, al analizar esta propuesta, está implícito el que existen ciertos factores ambientales (por ejemplo, la complejidad de la tarea) que influirán en la respuesta de los empleados de manera distinta y dependiendo de las variables individuales de cada uno (como resiliencia),

pero que esta relación puede estar mediada por los mecanismos de retroalimentación que se empleen en la organización. Peng y Chui (2010) plantean que estos aspectos de retroalimentación (segura, de alta calidad, disponible, apropiada y alentadora) pueden mediar entre los aspectos individuales y los organizacionales.

También plantean que una retroalimentación de apoyo al rendimiento de los empleados por parte de los supervisores ayudaría a los subordinados a alcanzar metas, y conectaría los logros con ganancias personales. Se entiende de esta manera que el apoyo comportamental proveerá un encuentro entre los valores del personal subordinado y los valores de la organización (Peng, Chui, 2010). Esto se denomina ajuste persona-organización (ajuste P-O), y como se mencionó anteriormente, esta relación está mediada por la asertividad o no asertividad de la retroalimentación de los supervisores hacia los empleados.

### **2.3. Justicia Organizacional.**

La conducta adoptada por los empleados en procesos de toma de decisiones de sus organizaciones, se ha vuelto un tema de suma importancia para el estudio de los procesos organizativos (Greenberg, 1990). Se ha observado que las teorías actuales se han centrado bastante en las interacciones interpersonales y los problemas que surgen desde ésta, por lo que no es de sorprender que el concepto de justicia social se haya adaptado a otra realidad, como justicia organizacional. Este concepto se refiere a la justa distribución de los productos de la organización en función de las redes de interacción dentro de la misma, las que se desarrollan de forma paralela (Özmen et al., 2007 citado en Ince, 2011).

Según Pillai et al. (1999) la justicia organizacional debe ser comprendida como la reivindicación de los empleados por las autoridades en el lugar de trabajo. Existen varios estudios que han explorado el campo de la justicia organizacional, entre estos autores encontramos a Folger (1987), Greenberg (1990), Konovsky (2000), Colquitt (2001), entre otros. Cropanzano y Greenberg (2001) define este

concepto como “la percepción y evaluación que se hace respecto del cumplimiento de las prácticas organizacionales, los procesos y sus resultados asociados”. De acuerdo con algunas descripciones, es la estructura organizacional la que afectaría en las actitudes de los empleados hacia las divisiones de trabajo, salario, recompensas y condiciones de recreación (Dinc y Ceylan, 2008 citado en Ince, 2011). No esta demás reafirmar que, el enfatizar en la percepción que tienen los individuos sobre sus derechos y la equidad en la vida organizacional también se refieren a otra definición de lo que es justicia organizacional.

Es un hecho fundamental, que para la descripción de la noción de justicia organizacional es necesario tomar en cuenta la satisfacción personal de los trabajadores y la efectividad de funcionamiento de la organización, evitando que éstos sean fuente de confusión y/o dificultad. En los estudio que han abarcado el concepto de justicia desde hace 20 años, se valida la Teoría de la Equidad de Adams (1965, en Karriker y Williams, 2009) y según ésta, los individuos en las organizaciones tienden a comparar el esfuerzo y ganancia que obtienen con el que hacen los demás, por lo que se acepta que generalmente la fuente de emociones, comportamientos y sensación de satisfacción de este empleado hacia la organización depende del resultado de las comparaciones entre todas las percepciones de los empleados. Por lo tanto, un empleado con una satisfacción y comportamientos positivos hacia la organización, dependerá de que esta comparación demuestre que sus esfuerzos y ganancias, son iguales o mejores que las de los demás. Por el contrario, si esta percepción muestra al empleado que sus compañeros trabajan menos pero perciben mayores beneficios, estén estos relacionados con la renta o el estatus dentro de la organización, sus niveles de satisfacción laboral disminuirán y los comportamientos serán más bien negativos.

### **2.3.1. Tipos de Justicia Organizacional.**

Las investigaciones realizadas por (Tyler and Lind, 1992; Lemons, 1996; Husted, 1998 citados en Ince, 2011) distinguen entre justicia distributiva y

procedural, pero actualmente se han agregado nuevas dimensiones, desde un reciente meta-análisis (Colquitt, 2001) en donde se encuentran evidencias a favor de la taxonomía propuesta por Greenberg (1990), así como de la utilidad práctica de distinguir entre cuatro dimensiones de justicia organizacional (Distributiva, procedural, interpersonal e informacional).

### **2.3.2. Justicia Distributiva.**

Este tipo de justicia está, mayormente, basada en la Teoría de la Equidad de Adams (1965, en Karriker y Williams, 2009; Colquitt, 2001), y se basa en las percepciones de los individuos respecto de los resultados, o en palabras de Fitzgerald (2002) es la percepción de los empleados respecto de las ganancias y recursos que obtienen de la organización. Se encuentra basada en la distribución de premios y castigos (Nirmala y Akhilesh, 2006) y también incluye la percepción que se tiene respecto de la distribución de recursos y recompensas en la organización (Blakely et al., 2005).

Este tipo de justicia explica la percepción que los empleados tienen respecto al trato entre personas similares – en cargo o estatus dentro de la organización – o personas diferentes, de acuerdo a criterios objetivos y éticos (Wang et al., 2010). Cohen (1987) define en cambio a la justicia distributiva como la asignación equitativa de recursos a los empleados debido a estándares predeterminados. Por lo que, los procesos de distribución estarían a la base de criterios y objetivos predeterminados, que si se realiza de manera justa aumentarían la percepción y emociones positivas de los empleados hacia los procesos de la organización (Cremer et al., 2004).

### **2.3.3. Justicia Procedural.**

El concepto de Justicia procedural puede tener diversas variantes respecto de cómo se ha abarcado éste constructo, Leventhal (1980, citado en Colquitt, 2001; Ince, 2011) la define como la percepción de calidad en los procesos de toma de decisiones o como la percepción de equidad en los procesos que conciernen el hacer o

implementar una decisión. En cambio, Wellbourne (1998, citado en Ince, 2011) se refiere a la justicia procedural como la percepción de igualdad en los procesos que tiene que ver con promoción, mientras que Folger and Greenberg (1985, citado en Ince, 2011) consideran que este constructo se define bajo la equidad de los procesos utilizados al momento de la distribución de recompensas dentro de la organización. Algunos años posteriores, Folger and Konovsky (1989, citado en Ince, 2011) sugirieron que la justicia procedural debe ser percibida como la igualdad referida al sentido que es utilizado para determinar la cantidad de compensaciones que cada empleado puede recibir.

Este sentido de igualdad se enfoca en las decisiones de compensación que utilizan como criterio los escaños gerenciales. Por lo que, los empleados se sienten sostenidos por procedimiento en los que existe un respeto y dignidad al momento de implementarlos, haciendo que estos procesos se consideren más fácilmente, incluso en los momentos en que existen resultados que no se habían considerado (Deutsch, 2000 citado en Ince, 2011). Lo anterior, se ve reflejado en las conductas (que suelen ser más participativas y comprometidas) en los momentos en que las decisiones hechas por altos mandos proceden de manera justa, y sobretodo, cuando estas decisiones son comunicadas en al menos dos ámbitos, el primero ligado a los alcances de esta decisión y el segundo, respecto de la decisión en sí misma, ambos deben ser considerados sinceros y en donde los participantes deben ver el proceso como algo válido y justo (Bies, 1987 citado en Ince, 2011).

La justicia procedural es percibida como una precaución en contra de las disfunciones y permite la potenciación de la efectividad de la formalización y esquematización de políticas para relaciones en particular. La formalización procedural puede no ser exitosa al ser asociada con el rendimiento de los empleados, si esta es percibida como injusta (Luo, 2007 citado en Ince, 2011), por lo que si el procedimiento es percibido como injusto, los empleados inician comportamientos en donde se ven beneficiados sus propios intereses y no a favor de los intereses corporativos. Sin embargo, al tomarse decisiones justas respecto de los

procedimientos que llevará a cabo la organización, los procesos se verán apoyados cooperativamente por las actividades que los empleados promuevan para cumplir con los intereses grupales. Percibir equidad en los procesos ayuda a los empleados a abocarse a mejores resultados, mejorando la fe en el sistema organizacional, minimizando la incertidumbre respecto de la futura distribución.

Desde una perspectiva distinta, la justicia procedural es conceptualizada como un proceso de control, por lo que mientras más control se tenga sobre el proceso, probablemente se perciba como un proceso más justo (Thibaut and Walker, 1975), por lo que en procesos justos tales como la recepción de una noticia adecuadamente, una escucha atenta, aplicación consistente de las normas de la organización y supresión de los sesgos proveerá al empleado cierto grado de control sobre estos procesos (Murphy et al., 2006).

Diversas investigaciones han intentado asociar el concepto de Justicia Procedural con actitudes hacia el general de resultados que obtenga la organización, tales como el compromiso organizacional (Konovsky y Folger, 1987; Dailey y Kirk, 1992; Sweeney y McFarlin, 1993; Quarles, 1994; Bagdadli et al. 1996), renuncias (Porter y Steers, 1973; Price, 1977; Carson et al. 1994; Stroh et al. 1996), y en la confianza hacia altos mandos. De manera particular, Konovsky y Pugh (1994) encontraron que la confianza en los supervisores sirve de mediador en la relación entre justicia procedural y conducta cívica organizacional.

Por lo tanto, la justicia procedural incluiría los siguientes factores claves determinados por las investigaciones realizadas por Leventhal et al. (1980, citado en Colquitt, 2001):

- a. Requiere consistencia entre los individuos en un periodo de tiempo.
- b. Incluye los comportamientos sin prejuicios.
- c. Presenta información relevante y verdadera.
- d. Permite acciones correctivas en caso de conflictos entre los grupos.

- e. Es consistente con estándares éticos.
- f. Considera la opinión de todos los grupos relacionados.

#### **2.3.4. Justicia Interpersonal.**

El concepto original fue diseñado por Bies y Moag (1986, citado en Colquitt, 2001), llamado Justicia Interpersonal y fue relacionado con las interacciones interpersonales, como una continuación de la Justicia procedural (Omar, 2006). Más recientemente, en estudios realizados por Greenberg (1990, citado en Colquitt, 2001) y Colquitt (2001) es que este concepto se desdobla en dos tipos específicos de tratos interpersonales. El primero de éstos, según Moorman (1991), se refiere a la interacción entre la fuente que toma la decisión y las personas que se verán afectadas por estas decisiones. Por lo que, los individuos tomarán especial atención a las formas en que se les trata y explica la práctica de un proceso, más que al proceso mismo. Así, la percepción de los individuos servirá como antecedente para la calidad en que se realiza el comportamiento durante la ejecución del proceso (Yilmaz, 2004, citado en Wan, 2012). Por lo tanto, la justicia interpersonal incluye la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas (Colquitt, 2001).

#### **2.3.5. Justicia Informacional.**

Esta dimensión formaba parte de la nomenclatura de justicia interpersonal, pero luego del meta-análisis sobre el estudio de validez de constructo realizado por Colquitt (2001) y de la revisión de su independencia conceptual, se define como: las informaciones y la explicación de las decisiones tomadas; por lo que, se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos, permitiendo a la organización soslayar las resistencias que presenten los empleados respecto del cambio (Wayne et al., 2002, citado en Omar, 2007).

### **2.3.6. Relación entre Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.**

Es un desafío definir la relación de Justicia Organizacional con otros constructos, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional, motivación, ausentismo, clima organizacional, desempeño, entre otros. De acuerdo a distintos autores, tal como Williams y otros (2002) existen diversas definiciones respecto al comportamiento cívico organizacional, la primera de éstas se refiere a la percepción de los empleados acerca de las decisiones y prácticas, estas percepciones construyen la confianza que éstos tendrán respecto de las dinámicas y el cómo se consolidará su comportamiento cívico. De esta forma, una percepción positiva sobre la justicia dentro de la organización mejora positivamente la tranquilidad mental de los empleados. Williams, Pitre y Zainuba (2000) dicen que un estado mental positivo incrementa la posibilidad de comportamientos cívicos organizacionales. Por lo tanto, las condiciones psicológicas y de humor estarán dentro de los factores influyentes en la relación entre justicia organizacional y comportamiento cívico organizacional. En palabras de Organ (1990), los empleados se comportan positivamente si perciben prácticas justas dentro de su organización. Por lo tanto, la justicia distributiva y procedural posibilitarían comportamientos cívicos organizacionales entre los empleados que sienten que su institución les brinda un ambiente de apoyo. El mismo autor declara que la Justicia Organizacional debe ser considerada como un antecedente actitudinal para el Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano (Organ et al., 2006 citado en Lv et al., 2012).

Moorman (1991) demuestra que los trabajadores que perciben prácticas justas desde sus supervisores tienen mayor número de comportamientos cívicos y que la conciencia de un comportamiento cívico organizacional depende principalmente de una percepción positiva de justicia organizacional. Konovsky y Folger (1991, citado en Ince, 2011) encontraron pruebas que muestran la fuerte relación entre el constructo de comportamiento organizacional y justicia procedural. Luego, Konovsky and Pugh

(1994) concluyen que la confianza en los supervisores fortalece la relación entre justicia procedural y el comportamiento cívico organizacional.

Desde una mirada práctica, Moorman y otros (1993) determinaron una relación positiva entre justicia procedural y las cinco dimensiones del comportamiento cívico organizacional en los empleados y gerentes de una empresa de televisión. Así, también, concluyen Farh y otros (1997) quienes describen la relación positiva entre la percepción de justicia distributiva y procedural y el comportamiento organizacional entre los trabajadores y gerencia de 8 empresas de electrónica en Taiwan. Nuevamente, Moorman y otros (1998) encontraron una relación positiva entre justicia procedural y comportamiento cívico organizacional entre los empleados y administrativos de un hospital militar en Midwest. Finalmente, Chiaburu y Lim (2008) descubrieron que existe una relación positiva entre justicia procedural y comportamiento cívico organizacional en empleados de una firma en EE.UU.

Uno de los descubrimientos más relevantes es que un efecto positivo de la justicia procedural en los individuos contribuye a desarrollar comportamientos cívico y cuidar los puestos de trabajo. Las emociones positivas de los individuos hacia la justicia procedural conlleva un aumento de los comportamientos cívicos organizacionales (Abu Elanain, 2010). Y cuando los empleados perciben que la administración y los procedimientos organizacionales, tales como distribución de tareas y decisiones hechas se hacen de manera equitativa, entonces estos realizarán mayores esfuerzos para mejorar la organización y obedecer a un aumento de horas voluntariamente, por lo que existiría una relación positiva entre la justicia distributiva y comportamiento cívico ciudadano (Colquitt y Chertkoff, 2002).

Una de las revisiones respecto de Justicia Organizacional y considerando un cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de dos dimensiones, registra los siguientes resultados. Las cuatro facetas de Justicia Organizacional se relacionan diferencialmente con los CCO de ayuda y de virtud

cívica. La justicia procedural, surge como un predictor válido de ambos tipos de CCO. La justicia distributiva, sólo parece afectar la ejecución de los CCO de ayuda. Mientras que la justicia interpersonal e informacional, sólo emergen como buenos predictores de los CCO de virtud cívica (Omar et al., 2007).

Resumiendo lo anterior, los resultados obtenidos indican que los comportamientos organizacionales proactivos, de cuño afiliativos, especialmente aquellos orientados a prestar ayuda e involucrarse activamente en la vida de la organización, pueden ser considerados como una consecuencia de sentirse “justamente” tratados en el seno de la organización (Omar et al., 2007).

### III. INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Fundamentos de la investigación.

Según información entregada por parte del Ministerio de Salud de Chile, los trabajadores de los distintos Servicios de Salud estarían atravesando por una “deshumanización”. Esto se traduce en una falta de interés por los pacientes, abandono de deberes, burn-out y en ocasiones incluso negligencia. Según los antecedentes recopilados en el modelo de atención integral y humanizada del Ministerio de Salud, la causa de estos fenómenos es multivariada. En primer lugar, se explica desde un asistencialismo que se arrastra desde décadas. En segundo lugar, la escasez de recursos, el desgaste profesional, la creación de sistemas masivos de salud, la tecnificación, la burocratización, la súper especialización de la ciencia, la biologización de la medicina y la baja participación de los ciudadanos en la gestión de la salud (Pérez, 2003).

En este escenario, la presente investigación busca indagar en el contexto del Servicio de Salud, la realización de comportamientos organizacionales cívicos ciudadanos que tienen los trabajadores de ésta área y el grado de asociatividad con la percepción de justicia organizacional de los mismos; para que, una vez que se hayan analizado los datos, poder proponer alternativas de intervención en contextos de salud privada.

Desde la revisión, debemos considerar la importancia que dan los autores a que estudios como los que se han realizado se repliquen en distintos contextos culturales y en distintos escenarios, muestras y estilos de cambio organizacional. Considerando que la mayoría de las referencias están enmarcadas en procesos de cambio organizacional y el estudio de estas variables que se han efectuado en contextos anglosajones o asiáticos.

En el caso específico de la institución de salud considerada en esta investigación, los cambios organizacionales se han enmarcado en la constitución de un Holding de empresas de salud, en el año 2009. Por lo cual, esta nueva estructura impone nuevos procesos y gestión al interior de la institución. En lo particular, los cambios en la organización se desprenden de los lineamientos estratégicos del Holding y se orientan desde perspectivas legales, económicas, de gestión y el propio sector de la salud.

Durante el 2012, la organización ha atravesado por 3 cambios significativos. Estos son:

- 1) Expansión de infraestructura.
- 2) Acreditación ante el Ministerio de Salud.
- 3) Implementación de sistema de gestión SAP.

La primera se refiere a un proyecto que pretende duplicar la capacidad de atención de la organización. El segundo se ha desarrollado durante 4 años, y corresponde con la estandarización de una serie de procedimientos y la certificación de las condiciones de seguridad para los usuarios de este servicio de salud. Y por último, el sistema de gestión SAP describe a un software de gestión empresarial que permite controlar las operaciones realizadas en la organización (la implementación del mismo llevó 2 años en donde se realizó un proceso de capacitación que incluyó a 800 funcionarios), en los últimos meses se ha puesto en marcha la utilización del mismo.

En resumen, estos cambios afectan a los individuos, grupos y la organización como un todo, desde su sistema de gestión y pauta de actividades hasta la distribución física de la institución y su personal. Son cambios revolucionarios, pues responden a una nueva forma de hacer salud, impactando directamente en la cultura organizacional.

## **3.2. Objetivos de Investigación.**

### **3.2.1. Objetivos Generales.**

- Indagar la relación entre Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, en una organización del rubro salud que se encuentre en proceso de cambio.

- Aportar evidencias de validez de constructo para el Cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de Smith (1983) y la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001).

### **3.2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar el grado y tipo de asociación entre la percepción de Justicia Organizacional y las dimensiones de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, en una organización de salud de la Región de Valparaíso.

- Determinar el grado de percepción de Justicia Organizacional que existe en una organización de salud en proceso de cambio.

- Establecer en qué medida existen Comportamientos Organizacionales Cívicos Ciudadanos en una organización de salud en proceso de cambio.

- Comprobar el grado de asociación que pueda existir entre las dimensiones de Justicia Distributiva y Procedural con las dimensiones de Altruismo y Conformidad Generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano en una organización de salud en proceso de cambio.

### **3.3. Hipótesis.**

Paralelamente, la efectiva comprensión de la relación de ambos fenómenos y las condiciones que permiten su desarrollo, tanto para la percepción de Justicia Organizacional como la realización de Comportamientos Organizacionales Cívicos Ciudadanos, ha posibilitado plantear las siguientes hipótesis de trabajo.

#### **3.3.1. Hipótesis General.**

- Se espera una relación positiva y significativa entre las dimensiones de Justicia Organizacional y las dimensiones de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas.**

- Hipótesis 1: La percepción de justicia procedural estará positivamente relacionada con las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.
- Hipótesis 2: La percepción de justicia distributiva estará positivamente relacionada con las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.
- Hipótesis 3: Existirá una relación entre justicia informacional y las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.
- Hipótesis 4: Existirá una relación entre justicia interpersonal y las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.
- Hipótesis 5: Existirá una correspondencia entre las respuestas positivas en la escala de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de Smith (1983) y las respuestas de evaluación en el cuestionario de evaluado/no evaluado de Pond (1997).

### **3.4. Metodología.**

#### **3.4.1. Diseño de investigación.**

Corresponde a un diseño de tipo correlacional no experimental, en busca de descubrir la relación entre dos variables, apoyado en una estrategia cuantitativa de análisis de datos. Mediante la aplicación de un cuestionario de autorreporte en relación con el grado de Justicia Organizacional percibido y un cuestionario de autorreporte dicotómico respecto de comportamientos cívicos ciudadanos que se realizan en la dinámica organizacional, junto a un cuestionario de registro sobre si las conductas individuales de comportamiento cívico son evaluadas o no evaluadas por la jefatura directa.

#### **3.4.2. Participantes.**

La muestra se constituyó de 270<sup>1</sup> participantes contemplando un universo de 813 empleados. Se consideró un tipo de muestreo estratificado, contando con al menos un 20% por cada gerencia, las cuales se detallan más adelante.

Los criterios de inclusión – al momento de contestar a los cuestionarios de J.O. y C.O.C.C. – previos al análisis, se reportan a continuación:

- Tener entre 18 y 65 años, contando con escolaridad completa (básica y media completa).
- Ser trabajador con contrato a plazo fijo o indefinido, de una organización de salud que esté pasando por un proceso de cambio organizacional, y pertenecer a una de las siete gerencias calificadas para este estudio.
- Tener una antigüedad en el cargo actual – y/o en la organización – igual o superior a los 6 meses.

---

<sup>1</sup> Aunque para el análisis se consideraron 269 participantes, ya que uno de estos no alcanzaba a representar al 20% de la gerencia.

- Comprometer la participación individual en el estudio, mediante aceptación expresa del consentimiento informado (reportando su aceptación mediante una firma).

Los criterios de exclusión – al momento de contestar a los cuestionarios de J.O. y C.O.C.C. – previos al análisis, son reportados a continuación:

- Rechazar firmar el consentimiento informado.
- Resistirse a entregar el cuestionario luego de conocer su contenido.
- No representar a la gerencia considerada para el estudio<sup>2</sup>.

En función de los datos necesarios para las pruebas estadísticas, el programa estadístico de muestreo G\*Power versión 3.1.5 reporta lo siguiente para el análisis a priori: tamaño muestral total de 180 participantes, dada una potencia estadística de 0.95,  $\alpha$  de error probabilístico de 0.05 y un tamaño de efecto de 0.5 considerado alto por el mismo programa.

### **3.4.3. Procedimiento.**

La información y datos requeridos para el estudio fueron obtenidos de modo directo desde la organización de salud privada, a través de rondas de aplicación y posterior recolección, de acuerdo a la factibilidad de ingreso a las distintas áreas de trabajo en la dicha organización, desde el staff de salud (Gerencia D. Médica – Gerencia de Enfermería) al staff de funcionamiento (Gerencia Operaciones – Gerencia Comercial – Gerencia RR.HH. – Gerencia Ingeniería – Gerencia Administración).

La aplicación del set de cuestionarios (J.O. – C.O.C.C. – POND – Ficha sociodemográfica) se realiza de manera escrita. Cada cuestionario cuenta con la explicación de su contenido, aunque el equipo investigador se preocupó de dar una

---

<sup>2</sup> Como sucedió con la Gerencia de desarrollo, que contó con sólo 1 cuestionario válido.

pequeña introducción a cada participantes, poniendo énfasis en los apartados que habían mostrado dificultades durante en la aplicación del piloteo.

En algunos casos, por la jornada de trabajo, se acordó un tiempo de entrega con los distintos participantes, pudiendo ser horas a días desde la entrega de los documentos hasta su devolución al equipo investigador, con tal de facilitar la resolución de los instrumentos y no entorpecer la dinámica de entrega de servicios en la organización.

El proceso de análisis de datos se desarrolló empleando el programa de análisis estadístico SPSS versión 20.0, tanto para la muestra piloto como para la muestra de estudio con cada uno de los instrumentos.

En el caso del *instrumento piloto* el plan de análisis consistió en determinar la validez de la estructura factorial mediante análisis factorial exploratorio, para luego realizar el análisis de confiabilidad de las dimensiones de modo independiente.

Luego de este nivel de análisis, se procede a revisar la matriz a través de un análisis de correlaciones bivariadas a través del coeficiente de correlación de Pearson que es una medida de la fuerza de asociación lineal entre 2 variables, entregando un rango de valores entre +1 y -1, con un valor de 0 absoluto que indica la inexistencia de correlación entre las variables, entre 0 y +1 una asociación positiva y entre 0 y -1 una asociación negativa. La fuerza de correlación de este índice estará denotado en virtud de cuan cerca de 0 o 1 estén los valores, aunque depende de las variables estudiadas.

En lo esencial, el plan de análisis y aplicación del instrumento final supuso el desarrollo de las siguientes tareas en forma sucesiva:

- a) Establecer el comportamiento psicométrico.

- b) Establecer los puntajes de cada dimensión: J.O. (4 dimensiones) y COCC (2 dimensiones).
- c) Establecer el comportamiento descriptivo de los ítems y las dimensiones.
- d) Explorar las asociaciones entre ítems y dimensiones.
- e) Establecer las correlaciones y correspondencias en el comportamiento de los ítems dentro de las dimensiones.
- f) Reportar los resultados más relevantes respecto de los ciclos de análisis anteriores.

Este conjunto de etapas permitió generar el contraste estadístico para dar cuenta del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la investigación así como el contraste de las hipótesis.

En los siguientes apartados serán revisados los resultados y datos de interés que el correspondiente estudio generó en su fase aplicada, para luego volver sobre ellos con una aproximación más teórica al momento de revisar las conclusiones y la discusión; su pertinencia y el valor de esta investigación en el actual escenario de cambio organizacional.

#### **3.4.4. Instrumentos y Análisis Psicométrico.**

El instrumento de COCC de Smith (1983) está basado en las conceptualizaciones iniciales realizadas por Organ y Bateman (1983). En éste, se diferencian 2 facetas del comportamiento organizacional cívico ciudadano: Altruismo y conformidad generalizada. Estas constan con un coeficiente de alfa de Cronbach de un .91 y .81 respectivamente. En 1989, Organ y Konovsky encontraron un coeficiente de alfa de Cronbach bastante similar, siendo de .89 y .91 respectivamente. Para el instrumento de Pond (1997) no se han registrado indicadores psicométricos. El cuestionario de comportamiento organizacional cívico ciudadano, consta de 2 dimensiones y con un total de 16 reactivos (de respuesta Sí/No). Por último, El cuestionario de evaluado/no evaluado de Pond (1997) es un anexo al cuestionario de

COCC, donde se pregunta al participante si el comportamiento descrito es evaluado o no.

Por otro lado, el instrumento de Justicia organizacional de Colquitt (2001) fue validado en una población Argentina (Omar, Oggero, Maltanares & Paris, 2003), obteniéndose una consistencia interna mediante alfa de Cronbach superiores al .80. El cuestionario de justicia organizacional cuenta con una modalidad de respuesta de diferencial semántico, con escala tipo Likert. Las respuestas van del 1 al 7, siendo el 1 nunca y el 7 siempre; consta de 4 dimensiones y con un total de 20 ítems.

Tabla 1  
*Características y Propiedades de Instrumentos.*

Instrumento	Confiabilidad	Factores	Número de Ítems
Justicia Organizacional (Colquitt, 2000)	0.80	4	20
Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano (Smith, 1983)	0.91 (A) 0.80 (CG)	2	16
Comportamiento Evaluado/No evaluado (Pond, 1997)	0.90	-	16

## IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación, se expone el proceso de formulación y evaluación psicométrica de los instrumentos desarrollados en la correspondiente investigación.

### 4.1. Análisis del desarrollo de los instrumentos.

Se seleccionaron dos instrumentos, uno para medir Justicia Organizacional y otro para Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano. Ambos fueron traducidos al español, para su posterior revisión por parte de expertos en metodología y psicología organizacional.

#### 4.1.1. Validación por juicio de expertos.

El proceso de validación, contó con la opinión de seis jueces expertos – académicos o profesionales – quienes revisaron las 16 preguntas del Cuestionario de COCC representadas en la pauta de especificaciones<sup>3</sup>. Los resultados de este proceso implicaron la modificación de ítems en el instrumento de COCC, cinco se mantuvieron inmodificables y 11 ítems no lograron completar con las expectativas de adecuación (al menos un 80% de aprobación en el juicio de expertos)<sup>4</sup>. Entre las razones mencionadas por los expertos, se reportan el estar midiendo otro constructo similar (compromiso organizacional, conducta prosocial, entre otros), que el ítem pudiera tener una redacción que lo asemejara a otra pregunta (redacciones alternativas) y/o apuntara a evaluar la misma conducta. De este modo, se logró un instrumento para ser piloteado de 16 ítems con las correcciones correspondientes.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Con pauta de especificaciones nos referimos al cuestionario con tres señalamientos en su costado (Adecuado, Medianamente adecuado el cual se subdivide en tres criterios; a) Pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva, b) Simpleza en la redacción, c) Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones, y por último, No adecuado). Esta pauta fue entregada a jueces expertos y puede ser revisada en el Anexo N°2.

<sup>4</sup> Lo cual puede ser revisado en el Anexo N°3, tabla de porcentaje de juicio de expertos.

<sup>5</sup> Es posible revisar el cuestionario en el Anexo N°4.

Respecto del cuestionario de Justicia Organizacional (20 ítems y 4 dimensiones), se resolvió revisarlo en cuanto a su traducción o pertinencia en la redacción de los ítems. A continuación, se presentan los procedimientos realizados mediante pilotaje de ambos cuestionarios.

#### 4.1.2. Aplicación piloto de los instrumentos.

Los participantes de este proceso pertenecen a una empresa del rubro manufacturero<sup>6</sup>, y se realizó con una muestra de 28 casos. A continuación, se presentan en forma resumida los resultados del análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos.

Tabla 2  
*Resultados de análisis de fiabilidad y validez.*

<i>Instrumentos</i>	<i>Confiabilidad Inicial</i>	<i>Validez</i>	<i>Comentario</i>
<b>Justicia Organizacional</b>	0.90	4F= 76	20 ítems, 4 factores, 4 componentes.
<b>COCC</b>	0.66	2F= 38	16 ítems, 2 factores, 2 componentes.
<b>POND</b>	0.58	-	-

De acuerdo con los resultados de estos análisis, es posible explicar la baja fiabilidad de los instrumentos de COCC y POND, tomando en cuenta que el espacio muestral fue de 28 participantes y que además ambos cuestionarios cuentan con respuestas de tipo dicotómica, lo que se ha considerado puede ser mejor registrado al utilizar el índice de fiabilidad de Kuder-Richardson. En cuanto a las estructuras factoriales tanto para COCC como JO, a pesar de que se logran distinguir dos y cuatro factores respectivamente, tampoco es evidente una estructura en donde los reactivos carguen específicamente a uno u otro factor, lo cual puede ser explicado por la misma razón de la fiabilidad.

<sup>6</sup> El estudio fue pensado para ser desarrollado en cualquier rubro. Los resultados para la muestra de pilotaje pueden ser revisados en el Anexo N°5.

### 4.1.3. Aplicación de los instrumentos finales.

Tras la aplicación de los instrumentos en la muestra final, los cuestionarios se sometieron al análisis de validez y fiabilidad. A continuación se presentan en detalle los cálculos y respectivas tablas de resultado del análisis.<sup>7</sup>

Tabla 3  
*Resultados análisis de validez y fiabilidad JO.*

<i>Dimensiones</i>	<i>Confiabilidad Inicial</i>	<i>Validez</i>	<i>Comentario</i>
<b>Justicia Procedural</b>	0.879	1F= 42.77	7 ítems, 1 factor, 1 componente.
<b>Justicia Distributiva</b>	0.937	1F= 65.21	4 ítems, 1 factor, 1 componente.
<b>Justicia Interpersonal</b>	0.948	1F= 71.03	3 ítems, 1 factor, 1 componente.
<b>Justicia Informacional</b>	0.913	1F= 56.13	5 ítems, 1 factor, 1 componente.
<b>Total Instrumento</b>	0.930	4F= 71.03	20 ítems, 4 factores, 4 componentes.

Luego del primer análisis factorial exploratorio (AFE) para el cuestionario de Justicia Organizacional, la matriz de factores principales establece que los reactivos se ajustan en forma diferencial a cada uno de los factores, aunque el reactivo n°15 (que pertenece a la dimensión de Justicia Interpersonal) no logra cargar de manera diferencial. Según la matriz de comunalidades, éste al ser eliminado permite que aumente la fiabilidad tanto de la dimensión como del instrumento en su totalidad.

<sup>7</sup> Para mayor detalle en el análisis por subdimensiones, revisar Anexo N°7.

Tabla 4  
*Resultados análisis de validez y fiabilidad COCC.*

<i>Dimensiones</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>Validez</i>	<i>Comentario</i>
<b>COCC Inicial</b>	0.4	6F= 54.87	16 ítems, 6 factores, 6 componentes.
<b>COCC Final</b>	0.51	2F= 50.91	6 ítems, 2 factores, 2 componentes.
<b>COCC Altruismo</b>	0.55	1F= 29.58	3 ítems, 1 factor, 1 componente
<b>COCC Conformidad Generalizada</b>	0.49	1F= 21.34	3 ítems, 1 factor, 1 componente.
<b>Total Instrumento</b>	0.51	2F= 50.91	6 ítems, 2 factores, 2 componentes.

Se realiza AFE con el instrumento de COCC. De acuerdo con los resultados del primer análisis, la confiabilidad del instrumento es baja, por lo que se procede a la eliminación de reactivos que no logran cargar diferencialmente en cada uno de los factores. Al realizar AFE, con seis reactivos (tres por cada factor), aumentando la fiabilidad para ambas dimensiones y el instrumento en general.

#### **4.2. Análisis de datos.**

La sección de análisis de datos se organizará en tres apartados, comenzando con la caracterización de la muestra de estudio, análisis descriptivos de las variables del estudio de acuerdo a las hipótesis y análisis adicionales de las variables sociodemográficas.

#### **4.2.1. Caracterización de la muestra.**

De acuerdo con la totalidad de tamaño muestral (269 individuos), el máximo porcentaje se encuentra en la Gerencia de Enfermería (34,2%). Mientras que el menor porcentaje se refiere a la Gerencia de Comercial (5,2%).<sup>8</sup>

El nivel educacional de los participantes está determinado por una gran cantidad de personas (65,3% acumulado) perteneciente a niveles de educación pre universitaria (Instituto de formación técnica, E. Media Científico Humanista y Técnico Profesional).

Al hacer el análisis de frecuencias por sexo, la muestra se divide en un 69.8% de mujeres y un 30,2% de hombres. Y considerando la antigüedad en la empresa ésta se encuentra dentro de un rango de 1 a 30 años de permanencia en la institución, donde el mayor porcentaje (90,4% acumulado) se refiere a empleados con 1 a 15 años prestando servicios para la organización. La edad de los trabajadores comienza en los 18 años y termina con 69 años, cabe destacar que uno de los indicadores de permanencia o exclusión de participantes en la muestra fue no superar los 65 años de edad, momento en que se realiza la jubilación.<sup>9</sup>

#### **4.2.2. Análisis descriptivos de variables respecto de las hipótesis.**

a) Para la primera hipótesis propuesta.

Hipótesis 1: La percepción de justicia procedural estará positivamente relacionada con las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

---

<sup>8</sup> Para mayor detalle revisar Anexo N°6.

<sup>9</sup> De todos modos, fueron considerados 2 casos de personas que superaban este rango etario, por ser quienes llevaban la mayor cantidad de años de servicio en la organización; y así también, ocupaban cargos de importancia dentro de las Gerencias.

La correlación entre Justicia Procedural y la dimensión de Altruismo es altamente significativa, aunque negativa,  $r(263) = -0,145$ ,  $p = 0,005$ . Mientras que con la dimensión de Conformidad Generalizada no es significativa,  $r(263) = 0,067$ ,  $p = 0,140$ . Por lo cual, la hipótesis es rechazada, ya que no está positivamente relacionada como se describe en la revisión teórica.

b) Segunda hipótesis planteada.

Hipótesis 2: La percepción de justicia distributiva estará positivamente relacionada con las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

La correlación entre Justicia Distributiva y la dimensión de Altruismo no es significativa,  $r(262) = -0,041$ ,  $p = 0,252$ . Mientras que la relación con Conformidad Generalizada es altamente significativa,  $r(262) = 0,180$ ,  $p = 0,002$ . Por lo tanto, esta hipótesis es medianamente confirmada, ya que existe una relación positiva con una de las dimensiones.

c) Tercera hipótesis planteada.

Hipótesis 3: Existirá una relación entre justicia interpersonal y las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

La correlación entre Justicia Interpersonal y la dimensión de Altruismo no es significativa,  $r(264) = -0,096$ ,  $p = 0,059$ . En cambio con la dimensión de Conformidad Generalizada es altamente significativa,  $r(264) = 0,148$ ,  $p = 0,008$ . De este modo, esta hipótesis se confirma parcialmente.

d) Cuarta hipótesis planteada.

Hipótesis 4: Existirá una relación entre justicia informacional y las dimensiones de altruismo y conformidad generalizada de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

La correlación entre Justicia Informacional y Altruismo no es significativa,  $r(264) = -0,087$ ,  $p = 0,080$ . Mientras que con Conformidad Generalizada, es significativa  $r(264) = 0,128$ ,  $p = 0,019$ , por lo que es posible confirmar ésta hipótesis de manera parcial.

e) Quinta hipótesis planteada.

Hipótesis 5: Existirá una correspondencia entre las respuestas positivas en la escala de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de Smith (1983) y las respuestas de evaluación en el cuestionario de evaluado/no evaluado de Pond (1997).

Tabla 5  
*Correspondencia de respuestas.*

<i>Correspondencia COCC * POND</i>	<i>Frecuencia de respuesta</i>	
COCC-A1	SI = 156	NO = 52
POND1	Evaluado = 58	No evaluado = 110
COCC-A2	SI = 147	NO = 21
POND2	Evaluado = 58	No evaluado = 110
COCC-A3	SI = 112	NO = 56
POND3	Evaluado = 53	No evaluado = 115
COCC-CG3	SI = 112	NO = 56
POND9	Evaluado = 30	No evaluado = 138
COCC-CG7	SI = 132	NO = 36
POND13	Evaluado = 43	No evaluado = 125
COCC-CG10	SI = 97	NO = 71
POND16	Evaluado = 45	No evaluado = 123
N	168	168

Para mantener el criterio utilizado por POND (1997), en donde cada trabajador debía indicar al lado de los ítems de COCC, si consideraba que dicho comportamiento era Evaluado o No evaluado por su supervisor. Se recolectaron todos los cuestionarios, eliminando aquellos considerados perdidos y se realizó la suma de las frecuencias de respuesta E/NE para los trabajadores de esta muestra alternativa y por el resultado, salvo la última pregunta de Conformidad Generalizada, todas cumplen con ser comportamientos considerados cívicos. Respecto del total de respuestas de No evaluado, podemos decir que completaron un total de 951 y que si consideramos el promedio de éstas el resultado es 118.87. Por lo que todos los resultados se acercan a dicho número, por tanto, cumplen con el criterio de Pond (1997). Es posible confirmar la hipótesis.

f) Respecto de la hipótesis de investigación.

Se espera una relación positiva y significativa entre las dimensiones de Justicia Organizacional y las dimensiones de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

La correlación entre la percepción Justicia Organizacional y el Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano no es significativa,  $r(264) = 0,028$ ,  $p = 0,326$ . En cambio la correlación Justicia Organizacional con Altruismo es significativa,  $r(264) = -0,119$ ,  $p = 0,027$ . De igual modo, con Conformidad Generalizada es altamente significativa,  $r(264) = 0,157$ ,  $p = 0,005$ .

Además de acuerdo, con la correlación entre las cuatro dimensiones de Justicia Organizacional y las dos dimensiones de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, es posible afirmar que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones de Justicia Distributiva, Interpersonal e Informativa con Conformidad Generalizada. Aunque no es criterio suficiente para aceptar la hipótesis de investigación, al menos marca un antecedente.

### 4.2.3. Análisis adicionales de las variables sociodemográficas.

En este apartado, se desarrollará la revisión de los análisis descriptivos más relevantes y característicos de las variables individuales registradas en la muestra mediante los instrumentos revisados.

En cuanto a la variable sociodemográfica “Sexo”, no existen diferencias significativas para ambos cuestionarios. Los resultados obtenidos respecto del instrumento Justicia Organizacional denotan que los trabajadores de la institución de salud perciben la distribución de los productos de la organización en función de las redes de interacción como justas “algunas veces”,  $x(269)= 4.09$ .

Mientras que la gestión de los procedimientos en la institución se percibe como justa entre “sólo en algunas ocasiones” y “algunas veces”,  $x(268)= 3.62$ . La percepción general respecto de la correcta distribución de los recursos en la organización, está mayormente vinculada a la respuesta “sólo en algunas ocasiones”,  $x(267)= 3.13$ . Por último, las dos escalas relacionadas con la dinámica relacional dentro de la organización, presentaron las mejores percepciones. Respecto de la correcta designación de los canales de comunicación y la oportuna entrega de la información, la percepción de justicia se da entre “algunas veces” y “la mayoría de las veces”,  $x(269)= 4,63$ . Y al examinar la interacción entre la jefatura y los pares, respecto a la implementación de los cambios en la organización es lo que se percibe como más justo, con respuestas de la “mayoría de las veces”,  $x(269)= 5,15$ .

Se realizó un análisis considerando dos variables sociodemográficas, la primera en relación a la percepción de Justicia Organizacional y la Gerencia; y la segunda respecto del Nivel educacional de los participantes. Según los resultados, al considerar el nivel educacional y la percepción de justicia en general, existe una diferencia significativa entre Instituto de Formación Técnica,  $x(259)= 3,71$ ; y la E. Universitaria con posgrado,  $x(259)= 4,81$ .

Al hacer el análisis por dimensiones es posible decir que, existen diferencias significativas respecto de la percepción de Justicia Procedural, entre E. Universitaria completa,  $x(258)= 4,14$ ; e Instituto de formación técnica,  $x(258)= 3,24$ . Al examinar los resultados con Justicia Distributiva, las diferencias se dan entre E. Universitaria de posgrado,  $x(257)= 4,33$ ; y E. Universitaria incompleta,  $x(257)= 2,32$ . Considerando Justicia Informacional, las diferencias se dan entre E. Universitaria Incompleta,  $x(259)= 4,31$ ; y E. Universitaria posgrado,  $x(259)= 5,48$ . Finalmente, la percepción de Justicia Interpersonal, no presentó diferencias significativas.

Analizando los resultados anteriores, es posible observar que la mayor diferencia en la percepción de justicia se da entre E. Universitaria posgrado y E. Universitaria incompleta respecto de la distribución de los recursos, esto nos podría afirmar que los aspirantes a un cargo dentro de la institución, perciben una distribución desigual aunque realicen tareas similares.

Al hacer revisión de la segunda variable, es posible ver que existen diferencias significativas respecto de la gerencia de Administración y Finanzas; y las gerencias de Enfermería y Médicos, como se registra en la siguiente tabla.

Tabla 6

*Registro de medias según gerencias.*

<i>Gerencias</i>	<i>J.</i> <i>Procedural</i>	<i>J.</i> <i>Distributiva</i>	<i>J.</i> <i>Informacional</i>	<i>J.</i> <i>Interpersonal</i>	<i>J.</i> <i>Organizacional</i>
<b>Adm. y Finanzas</b>	2,62	2,69	3,79	-	3,36
<b>Médicos</b>	3,98	3,62	4,98	-	4,49
<b>Enfermería</b>	3,83	-	-	-	-

\* Registro de medias considerando a 269 individuos, y sólo aquellas que fueron significativas.

En el caso de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, los resultados señalan que los trabajadores realizan mayormente comportamientos

individuales discrecionales, no direccionados ni reconocidos explícitamente por el sistema formal de recompensa,  $\chi^2(262) = 1,29$ . Considerando los 6 comportamientos incluidos en el cuestionario, los cuales se ha verificado pueden ser considerados cívicos (3 comportamientos de altruismo y 3 comportamientos de conformidad generalizada).

Al analizar desde la primera variable sociodemográfica, no se encuentran diferencias significativas entre los distintos niveles educacionales, por lo que se reportará el nivel educacional con mayor tendencia a realizar Comportamientos Organizacionales Cívicos Ciudadanos. Es posible decir que en el nivel de E. Universitaria Incompleta existe una mayor tendencia,  $\chi^2(254) = 1,22$ . Al revisar las dos dimensiones propuestas por el instrumento, es factible que la mayor tendencia a realizar comportamientos de altruismo está en E. Universitaria posgrado,  $\chi^2(254) = 1,18$ . Y la mayor tendencia de comportamientos de conformidad generalizada está en E. Universitaria incompleta,  $\chi^2(254) = 1,24$ .

Desde las tendencias revisadas es posible afirmar que, el que el nivel de E. Universitaria incompleta realice una mayor cantidad de COCC sobretodo de Conformidad generalizada, se deba a que como están estudiando para profesionales y aspirantes a seguir perteneciendo a la institución, es que se ajusten mayormente a las reglas y procedimientos propuestos por la organización. Ahora si se consideran los resultados para la dimensión de altruismo, también es factible decir que los profesionales con un nivel educacional mayor (U. posgrado) realizaran actos de ayuda, inducción o traspaso de sabiduría dentro de la institución, a modo de un legado.

La revisión de resultados al considerar la variable sociodemográfica “gerencia”, no fue significativa. Aunque si se reportará un resumen de las tendencias en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Resumen de tendencias COCC por gerencias*

<b>Gerencias</b>	<b>COCC</b>	<b>COCC A</b>	<b>COCC CG</b>
<b>Adm. y Finanzas</b>	1,17	1,13	1,22
<b>Comercial</b>	1,25	1,19	1,30
<b>Ing. y Mantenimiento</b>	1,27	1,20	1,31
<b>RR.HH.</b>	1,28	1,25	1,32
<b>Operaciones</b>	1,31	1,26	1,33
<b>Enfermería</b>	1,32	1,30	1,36
<b>Médicos</b>	1,35	1,32	1,40

\*Reporte de media aritmética, sin diferencias significativas.

Como es posible observar, y al contrario de lo revisado en otros estudios, la gerencia de Adm. y Finanzas tiene una tendencia mayor a realizar comportamientos organizacionales cívicos ciudadanos, incluso si se revisa las dimensiones de Altruismo y Conformidad Generalizada de manera individual; a pesar, de tener una percepción de justicia organizacional menor.

Incluso, es posible especular sobre una relación entre la distribución de recursos (remuneraciones) y el grado en que se realizan o no COCC, ya que tanto las gerencias de Enfermería como Médicos tienen una tendencia a alejarse de realizar COCC, incluso al revisar por dimensiones. Y como se ha revisado antes el grado de percepción de justicia organizacional para ambas gerencias en general es más elevado que para el resto de las gerencias. Lo cual tampoco corresponde con la revisión de los resultados en otros estudios.

## V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### 5.1 Conclusiones.

De acuerdo a los datos obtenidos, es posible concluir que en la institución de salud donde se realizó el estudio, no se logra establecer una correlación entre las variables de Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, a pesar de lo estipulado en la literatura (Organ, 1990; Masterson, 2001; Witt, Kacmar & Andrews, 2001). En las referencias revisadas se plantea que la Justicia Organizacional se comporta como un predictor de COCC (Omar et al., 2007). A nivel de instrumento en su totalidad, ambos constructos tienen una relación baja que no es significativa de acuerdo a los resultados con la prueba estadística de Pearson, pero al momento de realizar los análisis entre Justicia Organizacional con las dimensiones de COCC por separado, los resultados muestran una relación significativa y negativa entre el primer constructo y la dimensión de altruismo. Al considerar la relación con la dimensión de Conformidad Generalizada, resultó altamente significativa y positiva. Lo anterior puede ser explicado, al considerar que es la primera vez que se estudia el concepto de COCC con sus dos dimensiones en un contexto organizacional chileno.

El cuestionario de COCC que se utiliza en el estudio consta de sólo dos dimensiones. En la investigación publicada por Reza, Salimi & Salehi (2012) desarrollada en el rubro de salud, se utiliza un instrumento que cuenta con 30 reactivos, los cuales componen cinco dimensiones, que fue desarrollado por Podsakoff (2001), lo que evaluaría en una mayor amplitud los comportamientos cívicos ciudadanos al interior de la organización.

En los estudios de Organ (1990) se observa una relación entre COCC y Justicia Procedural y Distributiva. El autor expone, que los empleados se comportan positivamente – realizando comportamientos cívicos ciudadanos – mientras perciban como justo el desarrollo e implementación de los procesos, como también equitativa

la distribución de los recursos dentro de la organización. En esta investigación, Justicia procedural tiene una correlación negativa y altamente significativa con altruismo, mientras que no muestra relación con conformidad generalizada. Esto podría explicarse desde la perspectiva que, al haber mayores niveles de Justicia Procedural, los individuos no se ven en la necesidad de realizar comportamientos altruistas para suplir la necesidad de un justo desarrollo de procesos, ya que éstos como se ha estipulado se encuentran estandarizados de acuerdo a los requerimientos de la Acreditación del Ministerio de Salud y las políticas de gestión propuestas por el Holding al cual pertenece la institución. En cambio, Justicia distributiva tuvo una correlación negativa y altamente significativa con conformidad generalizada, mientras que no se aprecia correlación con altruismo. Lo cual puede ser explicado por la teoría de la equidad de Adams (1965, citado en Karriker y Williams, 2009) en donde los comportamientos y sensación de satisfacción de los empleados hacia la organización depende del resultado de las comparaciones entre todas las percepciones de los trabajadores respecto de cómo se distribuyen los recursos, los cuales al igual que los procesos se encuentran diferenciados tanto por el sistema de gestión SAP como por las políticas del Holding.

Las dimensiones de Justicia Informacional e Interpersonal, reportaron una correlación significativa con la dimensión de Conformidad Generalizada, esto implica que, cuando la comunicación es oportuna y sincera, y las relaciones interpersonales están caracterizadas por el respeto, los trabajadores tienden a realizar un mayor número de comportamiento organizacional cívico ciudadano de mantenimiento de las políticas organizacionales y cumplir con las especificaciones de los contratos laborales, lo cual se condice con lo reportado en otros estudios (Omar et al., 2007) que consideran a ambos como predictores de la dimensión de Conformidad Generalizada.

De esta manera, los trabajadores al sentir que reciben un tratamiento digno y respetuoso por parte de quienes toman las decisiones y recibir la información y explicación pertinente de las decisiones tomadas resulta decisivo para que los

empleados se sientan inclinados a participar en la vida de la organización, cuidando y protegiendo los bienes e instalaciones, haciendo uso racional de los recursos y por lo tanto realizando comportamientos de conformidad generalizada con la institución. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Coyle-Shapiro, Kessler, y Purcell (2004, citados en Omar et al., 2007), quienes demuestran que a medida que aumenta la justicia interpersonal e informacional, aumenta el compromiso organizacional y los COCC hacia la organización.

Un segundo nivel de análisis de resultados, se refiere al grado de percepción de Justicia y el nivel de COCC presentes en la muestra de este estudio. Según el promedio de respuestas en el cuestionario en su totalidad, el grado de percepción de Justicia Organizacional se establece en un nivel medio, ya que el reporte de los participantes del estudio se concentra en la opción de respuesta “algunas veces”.

Considerando cada una de las dimensiones; en Justicia Procedural el grado de percepción es medio (respuestas de participantes concentradas en opciones “solo en algunas ocasiones” - “algunas ocasiones”). Este resultado se puede relacionar con la descripción estandarizada de procesos dentro de la institución (de acuerdo a lo solicitado en la Acreditación por el Ministerio de Salud y políticas del Holding). Por otra parte, la gestión de la información de la empresa se engloba en los detalles detectados desde la implementación del sistema SAP, esto podría ser relevante para la explicación del grado de percepción medio – alto (concentración de respuestas en la “mayoría de las veces”) en la dimensión de Justicia Informacional, además de la estructura vertical jerárquica de la institución, considerando el conducto regular en que la información baja desde las gerencias a los empleados (pasando por jefe de departamentos, supervisor de piso o área, jefe de turno, entre otros).

Uno de los grados de percepción más bajo (concentración de respuestas en “sólo en algunas ocasiones”) es de Justicia Distributiva, al parecer existirían dos razones: la primera se refiere a la opinión sobre los sueldos y la distribución dentro del servicio de salud, esto puede ser contrastado con la información detectada en el

servicio de salud en general, con una alta rotación de personal (por la competencia desde la integración de las ISAPRES y el régimen neoliberal); y en segundo lugar, por la masificación de la demanda por servicios de salud, además de la competencia que se produce dentro del servicio de salud privado.

Respecto de Justicia Interpersonal, el grado de percepción es medio – alto (concentración de respuestas en la “mayoría de las veces”), lo cual puede ser explicado por el trato que se da entre pares y entre supervisores y subalternos en la organización, lo cual implica una comunicación cortés y respetuosa.

De acuerdo con la realización de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, es posible decir que al considerar los 6 comportamientos registrados en los instrumentos, existen diferencias entre las Gerencias de Médicos y Enfermería con Administración y Finanzas. Aunque, Administración y Finanzas es la gerencia que presenta diferencias significativas de percepción en Justicia Procedural, Distributiva e Informacional, la primera en comparación con Médicos y Enfermería y las que siguen con sólo Médicos, esta primera gerencia reportó una mayor tendencia a realizar COCC tanto de Altruismo como Conformidad Generalizada, dato que no se esperaba de acuerdo a la literatura que explica que un grado mayor de percepción de Justicia Organizacional también aumenta la realización de comportamientos cívicos.

Existe una diferencia entre los resultados de la presente investigación respecto de los obtenidos por Pond (1997), pues la relación entre los 6 ítems de COCC y este cuestionario de reporte de Evaluación/No evaluación se ve confirmada; por lo tanto, cada comportamiento es realizado sin que un supervisor este aplicando una revisión formal; y éstos tampoco serían recompensados con incentivos extras que no estén estipulados en el contrato de trabajo.

En cuanto a el objetivo general de esta investigación, el cual pretendía aportar evidencias para la validez de constructo de ambos cuestionarios, respecto de Justicia Organizacional (Colquitt, 2001) es posible afirmar que es un instrumento consistente,

conformando una estructura factorial bastante precisa y superando ampliamente la consistencia interna considerada mínima en investigaciones de las ciencias sociales ( $\alpha=0.75$ ). En cambio el cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano (Smith, 1983), no se constituyó factorialmente como lo había propuesto su autor y el nivel de consistencia interna está bajo el mínimo en investigaciones de las ciencias sociales. Aunque si es posible afirmar que los reactivos propuestos para el instrumento de COCC (Smith, 1983), se corresponden con las respuestas de No Evaluado en el cuestionario de reporte de Pond (1997) por lo que se estaría cumpliendo con uno de los criterios para afirmar la medición de comportamiento cívico ciudadano.

## **5.2. Discusión.**

Es importante seguir investigando el comportamiento cívico ciudadano, debido a que es un constructo que otorga información importante sobre las conductas de los funcionarios en sus prácticas laborales. En estudios desarrollados en otros países se ha demostrado que el Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano puede vincularse con comportamientos y prácticas organizacionales que ayudan al desarrollo de los funcionarios, mejoran la percepción de su ambiente laboral y, por consiguiente pueden llegar a ser factores importantes al momento de intervenir. Lo anterior, a través de la planificación de procesos de capacitación, pudiendo mejorar el clima laboral, la actitud frente al cambio, el trabajo en equipo y la facilitación de la comunicación y/o liderazgo.

Es trascendental que la investigación de estos constructos logre dar cuenta de la realidad organizacional chilena. En la actualidad, no se han desarrollado investigaciones que consideren al COCC en distintos rubros al menos en este país. Por lo anterior, es necesario contar con información sistematizada y validada sobre este tipo de instrumentos en la cultura organizacional de acuerdo al país.

Por lo tanto, esta investigación ha dado un primer paso en la investigación del comportamiento de los instrumentos, no obstante tendrían una importancia substancial seguir la investigación para tener un cuestionario válido y constante, al menos de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, que dé cuenta de todos aquellos comportamientos considerados para un “buen ciudadano” dentro de la organización.

Otros aspectos de investigación que se deben considerar son: el comportamiento este instrumento en muestras distintas, y realizar una comparación que den cuenta de diferentes culturas organizacionales como, por ejemplo, un estudio en el área de salud del sector público y privado. Es importante lograr identificar estos matices, ya que, el desarrollo de las conductas extra rol se han vinculado con las culturas particulares de las organizaciones, lo que aportaría y le daría más consistencia al estudio de este constructo. Se debe considerar que la muestra utilizada por esta investigación de todos modos es pequeña y por lo tanto hace difícil generalizar los resultados al servicio de salud privado en su totalidad, considerándose como una posible línea de investigación, el continuar el estudio con otros servicios de salud privado en la región.

En esta línea argumentativa, es importante generar investigaciones en otro tipo de organizaciones diferentes a las de servicios de salud, ya que este tipo de organizaciones suelen tener prácticas muy verticales y con culturas organizacionales mediadas por el tipo de producción o servicio que prestan.

De acuerdo con los resultados de esta investigación y considerando los hallazgos revisados en las revisiones críticas sobre el constructo de COCC, es importante incorporar nuevas dimensiones ya que éste se vuelve un macro concepto en el cual se van incorporando otras conceptualizaciones (comportamiento prosocial, compromiso, entre otros) para dar cuenta de la variedad de conductas que se pueden consignar como extra-rol del trabajo.

Actualmente, existen publicaciones que se han enfocado en esta línea de investigación respecto de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, un ejemplo, son los planteamientos propuestos por Podsakoff et al. (2000), quien expone la necesidad de agregar dimensiones para lograr una evaluación en mayor magnitud de comportamientos cívicos en funcionarios de distintas organizaciones.

Desde los resultados obtenidos para el instrumento de COCC revisado, sería posible desarrollar y vincular otras conceptualizaciones teóricas que han sido investigadas, tanto en el plano latinoamericano como en el chileno, a diferencia de lo que proponía Smith (1983) intentando integrar todas las conductas que se han considerado en otros constructos, pero que se acercan a la definición de COCC.

En cuanto a la justicia organizacional, este estudio aporta a los hallazgos de estudios anteriores, desde lo importante que es el estudio de la percepción de justicia en los funcionarios de las organizaciones, ya que ésta se vincula con aspectos que son trascendentales para la implementación de cambios, además de tener implicancias para el clima laboral al interior de los grupos de trabajo y también en la satisfacción laboral por parte de los funcionarios.

Se considera relevante continuar investigando las percepciones de justicia organizacional, en relación al Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, pero disponiendo de un instrumento más acabado y contextualizado en la realidad chilena del COCC, lo cual ha sido ampliamente desarrollado en las investigaciones de los últimos años en contextos anglosajones y asiáticos.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu Elanain H. M. (2010). Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.
- Aiqin, L., Xiuqin, S., Yongfu, C., Yonggang, S., & Xiaoyang, C. (2012). Conscientiousness and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of Organizational Justice. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(8), 1293-1300.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (2), 186 – 194.
- Barnett, William P. and Carroll, Glenn R. (1995) Modeling Internal Organizational Change, in Hagan (ed.) *Annual Review of Sociology*, volume 21: 217-36.
- Bateman, T.S and Organ, D.W., (1983) Job satisfaction and the good soldier: the relationship between effect and citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587 – 595.
- Beck N, Brüderl J, Woywode M. 2008. Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change. *Academy of Management Journal* 51(3):413-435.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & R. H. Moorman. (2005). The Moderating Effects of Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi:10.5465/amr.1986.4283909
- Burke, W.W. y Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 532 – 545.
- Burke, W.W. (2011). *Organization Change, Theory and Practice*, Third Edition. Editorial Sage. 1 – 73.
- Chiaburu, D. S., & A. S. Lim. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83, 453-467.

- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1, 19 – 40.
- Cremer, D. D., Dijke, M. V., & A. Bos. (2004). Distributive Justice Moderating the Effects of Self-sacrificial Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466-475.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & D. E. Rupp. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 173-174.
- Espejo, A (2011) Role Perceptions and motivations to perform organizational citizenship behavior. *Academia: Revista latinoamericana de Administración*, (48), 1 – 14.
- Farh, J, Earley, P. C., & S. Lin. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42, 412-444.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: It's Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. University of Cincinnati, UMI Microfilmed 2002, 1-70.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Gautam et al. (2005) Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. Volume 8, Issue 3, 305 – 314.
- Gokturk, S. (2011). Assessment of the quality of an organizational citizenship behavior instrument. *School Effectiveness & School Improvement*, 22(3), 335-349.
- Graham, J., & Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 18(2), 89 – 109.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Guidice, R. & Mero, N. (2012). Hedging their bets: a longitudinal study of the trade-offs between task and contextual performance in a sales organization. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 451-472.

- Hadjali, H., Salimi, M., & Salehi, M. (2012). A study on Organizational Citizenship Behaviors toward customer-orientation: A case of Nursing Home. *International Journal of Academic Research*, 4(4), 137-144. doi:10.7813/2075-4124.2012/4-4/B.20
- Ince, M. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 134 – 149.
- Javad, S. Premarajan, R.K. (2011). Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol. X, No. 3, pp. 7 – 25.
- Karriker, J. H., & M. L. Williams. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifocus Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Klein, H., Molloy, J. & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. doi:10.5465/arma.2010.0018
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 656 – 669.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Liljegren, M, & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33 (1), 43 – 51.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & R. Fetter. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Moorman, R.H (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845 – 855.
- Moorman, H. M., Niehoff, B. P., & D. W. Organ. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 209-225.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & B. P. Niehoff. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Nirmala, M. C., & K. B. Akhilesh. (2006). An attempt to Redefine Organizational Justice: in the Rightsizing Environment. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- Omar et al. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24 (1), junio, 2007.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85.
- Peng, J., & Chiu, S. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10(2), 111.
- Pérez, A. (2003). Adaptación y validación de un instrumento para medir clima organizacional en los consultorios de salud. *Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso*. Valparaíso; Chile.
- Pillai, R., A. S. Chester & S. W. Eric. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pond III, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.

- Pevekar, S. (2009). Relationship between Aspirations and organizational citizenship behavior. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 37 – 48.
- Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P. (1983) Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 – 663.
- Somech, A., & Drach-zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253-268.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in Organizations. *Academy of Management review*, 20, 510 – 540.
- Vigoda - Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons from a Longitudinal Study. *Basic & Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Vigoda - Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22(3), 573-596.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Warner Burke, W. (2011) Organization Change: Theory and Practice. *SAGE Publications, Inc.* 11 – 73.
- Wan, H. Sulaiman, M. Omar, A. (2012). Procedural Justice in promotion decisions of managerial staff in Malaysia, *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99 – 121.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & T. Chang. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Williams, S., Pitre, R., & M. Zainuba. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.

## **VII. ANEXOS**

A continuación son presentados en mayor detalle los sustentos para los apartados revisados en esta investigación.

## ANEXO N°1: CONSENTIMIENTO INFORMADO.



### PRESENTACIÓN

**Estimado Participante:**

Gracias por colaborar en esta investigación.

Para participar de este estudio, se requiere que posea al menos 6 meses de permanencia en la empresa actual.

El estudio requiere que usted complete esta encuesta, la cual está dividida en cuatro partes. La primera trata sobre sus percepciones acerca de la Implementación del Software SAP en Clínica Reñaca, y consta de 20 ítems. La segunda sección consta de 24 ítems relativos a su experiencia como empleado de esta organización. La tercera sección comprende 16 ítems referentes a las necesidades que ha tenido la organización de realizar cambios. Finalmente, se le solicita completar información Sociodemográfica y breves antecedentes sobre su experiencia organizacional.

Completar este cuestionario le tomará aproximadamente 20 minutos. Lea cuidadosamente las instrucciones e ítems. Cuando responda las preguntas, por favor hágalo de la manera más sincera y precisa posible y de acuerdo a lo que usted realmente piense o sienta, no en base a lo que cree que debería responder. No hay respuestas correctas o incorrectas, pues nos interesa conocer su opinión genuina.

Todas sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas. Si tiene cualquier inquietud o pregunta respecto de la encuesta, su participación en el estudio o si le interesa recibir un reporte de los resultados cuando éstos se encuentren disponibles, siéntase libre de contactar al Equipo de Investigación.

Gracias nuevamente por participar en este estudio.

Atentamente,

**Equipo de Investigación.**

*Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hurtado, Paulina Loatza, Luis Opazo Acevedo, Francisco Palma, Iván Villagra.*

[equipodeinvestigadores2012@gmail.com](mailto:equipodeinvestigadores2012@gmail.com) (+56 9) 7 44 65 156 / (+56 9) 81570624

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este documento es invitarlo a participar del presente estudio realizado por alumnos de quinto año de la carrera de Psicología de la Universidad de Valparaíso, relacionado con las investigaciones de los Seminario de Título Social-Organizacional "*Percepciones de Justicia y Compromiso Organizacional en contexto de Cambio Institucional*", siendo los investigadores principales Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hurtado y Paulina Loaiza; y el Seminario de Título "*Justicia Procedural y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano en empresas en contexto de cambio organizacional*" cuyos investigadores responsables son Luis Opazo, Francisco Palma e Iván Villagra, siendo ambos trabajos supervisados por Viviana Rodríguez, profesora guía de Seminario de Título de la Universidad de Valparaíso.

Para que usted pueda tomar una decisión informada, le explicaremos a continuación cuáles serán los procedimientos involucrados en la ejecución de la investigación, así como en qué consistiría su colaboración:

1. Esta investigación se realizará en distintos departamentos de Clínica Reñaca y durará un período de 2 meses aproximadamente.
2. El objetivo de esta investigación consiste en determinar la relación de las percepciones de los trabajadores con respecto a la institución y el compromiso organizacional que adquieren en contexto de cambio organizacional, e indagar la relación que existe entre Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano en organizaciones que se encuentran en proceso de cambio, además de aportar evidencias respecto de la validez la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), y el Cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de Smith (1983)
3. Su participación es absolutamente voluntaria y no está sujeto a alguna gratificación ni perjuicio. Su contribución consiste en responder el siguiente cuestionario de forma honesta y rellenar aquellos campos que le son solicitados. El cuestionario es totalmente anónimo, por lo que solo deberá rellenar datos como el cargo y tiempo que lleva en la empresa.
4. Esta actividad no contempla ningún riesgo para usted, pues mantenemos la información brindada por usted en forma confidencial, siendo maneja exclusivamente por los investigadores. Su organización solo tendrá acceso a los resultados globales.
5. Usted como participante tiene derecho a manifestar sus dudas sobre alguna pregunta que no entienda. Puede retirarse de participar en la investigación, comunicándose al investigador. Su retiro no lo perjudicará en ningún caso.

[equipodeinvestigadores2012@gmail.com](mailto:equipodeinvestigadores2012@gmail.com) (+56 9) 7 44 65 156 / (+56 9) 81570624

6. En el presente cuestionario no se le pide su nombre, en su lugar se utilizará un código para identificar el número de formulario.
7. El registro de las respuestas en este documento solo serán manipuladas por los miembros del equipo de investigación y solo serán usadas con fines académicos.
8. Los resultados de la investigación serán eventualmente publicados en revistas científicas o de divulgación, resguardando la identidad de las personas involucradas y de la organización implicada.
9. Esta investigación será evaluada por el Comité de Bioética de la Facultad de Medicina de la Universidad de Valparaíso. Si usted lo requiriera, puede contactar a alguno de sus integrantes con su secretaria administrativa, Srta. Ana María Carreño, en el teléfono 2507370, o bien a la profesora guía del Seminario de Título Viviana Rodríguez Díaz, Profesor Adjunto de la Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso, Av. Brasil 2140, Valparaíso. Fono: (+5632) 2508625.

Por tanto:

Quien suscribe, trabajador de Clínica Reñaca, acepto participar en la investigación que realizan los alumnos de la Universidad de Valparaíso para su Seminario de Título. En consecuencia, acepto contestar los cuestionarios correspondientes en el día, hora y lugar presente.

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

Por su disposición, muchas gracias.

Atte.

**Equipo de Investigación**

*Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hurtado, Paulina Loaiza, Luis Opazo Acevedo, Francisco Palma, Iván Villagra.*

[equipodeinvestigadores2012@gmail.com](mailto:equipodeinvestigadores2012@gmail.com) (+56 9) 7 44 65 156 / (+56 9) 81570624

## **ANEXO N°2: PAUTA DE ESPECIFICACIONES.**

### EVALUACIÓN DE JUECES DE LA ESCALA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL (EJO)

A continuación se presenta una escala para medir la percepción que tienen las personas respecto del funcionamiento que tiene la organización a la que pertenecen. El sustento teórico de este trabajo se fundamenta en los postulados de Colquitt & Greenberg (1985) donde se define Justicia Organizacional como las percepciones subjetivas de equidad en las organizaciones, y este sentido de justicia se reflejan en varios aspectos diferentes de la vida laboral de los trabajadores. En este sentido, se entiende por justicia distributiva a la percepción en cuanto a la asignación equitativa de recursos a los empleados debido a estándares predeterminados (Cohen, 1987), justicia procedural se refiere a la percepción de igualdad referida al sentido que es utilizado para determinar la cantidad de compensaciones que cada empleado puede recibir (Folger & Konovsky, 1989), justicia interpersonal se entiende como la interacción entre la fuente que toma la decisión y las personas que se verán afectadas por esta decisión (Moorman, 1991) y por último, comprenderemos por justicia Informacional a toda información y la explicación que se da a los empleados respecto de las decisiones tomadas (Wayne et al., 2002 citados por Omar, 2006).

El instrumento que se presenta tiene 4 escalas: Justicia Procedural, Distributiva, Interpersonal e Informacional. Cada una de ellas contiene reactivos que evalúan cada uno de los constructos, siguiendo la definición antes citada. La escala tendrá una modalidad Likert de 5 puntos, donde el 1 corresponde a “Fuertemente de acuerdo” y el 5 a “Fuertemente en desacuerdo”.

Le solicitamos su opinión como juez(a), específicamente en cuanto a:

- a) La pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva.
- b) Simpleza en la redacción.
- c) Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones.

Por lo tanto, le pedimos que evalúe el reactivo en base a los siguientes criterios, marcando con una X en la tabla adjunta a este documento, según sea:

- a) Adecuado
- b) Medianamente adecuado. En este caso, le solicitamos explicar cuál de los 3 criterios expuestos arriba no cumpliría este ítem en particular.
- c) No adecuado.

Muchísimas gracias por su colaboración. Desde ya, nuestro profundo agradecimiento.

## Escala de Justicia Organizacional (Colquitt, 2001)

Le solicitamos su opinión como juez(a), específicamente en cuanto a:

- a. La pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva
- b. Simpleza en la redacción
- c. Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones

Por lo tanto, le pedimos que evalúe el reactivo en base a los siguientes criterios, marcando con una "x" el:

- Adecuado (Cumple con los tres criterios mencionados)
- Medianamente adecuado. (Cumple algún criterio) En este caso, le solicitamos marcar cuál de los criterios expuestos arriba (a, b o c) NO cumpliría ese ítem.
- No adecuado (No cumple con ningún criterio mencionado)

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas y afirmaciones se refieren a su "visión de MLP y a su experiencia en la empresa" y, por tanto es necesario que responda desde su experiencia real en el cargo que desempeña en la actualidad. Por favor, indique el grado en el cual Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas preguntas, empleando la escala que se proporciona. La escala tiene siete opciones de respuesta, y usted deberá marcar con una **X** el lugar de la escala que mejor describa su opinión.

Nunca	Raramente	Sólo en algunas ocasiones	Algunas veces	La mayoría de las veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

Los siguientes ítems se relacionan con las normas y procedimientos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta normas y procedimientos regulan cómo se hace el trabajo, en términos de lo que es un trabajo bien realizado o no y; también, el comportamiento en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, jefes y subalternos, ¿Hasta qué punto.....?	1	2	3	4	5	6	7	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
1. ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
2. ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que su empresa ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
3. ¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
4. ¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa son justos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											

	1	2	3	4	5	6	7	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
5. ¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa se basan en información correcta?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
6. ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su empresa?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
7. ¿Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											

Los siguientes ítems se refieren a lo que usted recibe como producto de su trabajo, en términos de reconocimiento o recompensas económicas (como bonificaciones o ascenso de cargo) y no económicas (como reconocimiento verbal por trabajo bien realizado). ¿Hasta qué punto.....?	1	2	3	4	5	6	7	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
8. ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
9. ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
10. ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la empresa?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
11. Considerando su desempeño, ¿se justifica lo que usted ha recibido?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											

Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de hacer que se cumplan los procedimientos, es decir su supervisor o similar, o persona responsable del área. ¿Hasta qué punto.....?	1	2	3	4	5	6	7	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
12. ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
13. ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
14. ¿Usted ha sido tratado con respeto?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
15. ¿Se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											

Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de llevar a cabo los procedimientos, o sea su jefatura superior o la persona responsable del área. ¿Hasta qué punto.....?	1	2	3	4	5	6	7	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
16. Cuando se comunica con usted, ¿lo ha tratado con franqueza?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
17. ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
18. ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
19. ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											
20. ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	0	0	0	0	0	0	0			a b c	
Obs.											

Observaciones Generales

EVALUACIÓN DE JUECES DEL CUESTIONARIO DE COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL CÍVICO CIUDADANO (COCC)

A continuación se presenta una escala para medir la percepción que tienen las personas respecto del funcionamiento que tiene la organización a la que pertenecen. El sustento teórico de este trabajo se fundamenta en los postulados de Organ (1983) donde se conceptualiza el Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano, como el comportamiento individual que es discrecional, no direccionado o reconocido explícitamente por el sistema de recompensa formal, que agregue y promueva el funcionamiento eficaz de la organización. Y por discrecional, Organ lo entiende como el comportamiento que no es un requerimiento ejecutable del rol o la descripción de trabajo, en esta medida es un comportamiento de elección personal y que por lo tanto la omisión del mismo no puede ser castigable.

El instrumento que se presenta tiene 1 escala: Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano. Esta contiene 16 reactivos que evalúan el constructo, siguiendo la definición antes citada. La escala tendrá una modalidad cuestionario con dos alternativas de respuesta: “sí” y “no”.

Le solicitamos su opinión como juez(a), específicamente en cuanto a:

- d) La pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva.
- e) Simpleza en la redacción.
- f) Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones.

Por lo tanto, le pedimos que evalúe el reactivo en base a los siguientes criterios, marcando con una X en la tabla adjunta a este documento, según sea:

- d) Adecuado
- e) Medianamente adecuado. En este caso, le solicitamos explicar cuál de los 3 criterios expuestos arriba no cumpliría este ítem en particular.
- f) No adecuado.

Muchísimas gracias por su colaboración. Desde ya, nuestro profundo agradecimiento.

# Cuestionario Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano

Le solicitamos su opinión como juez(a), específicamente en cuanto a:

- La pertinencia del ítem según la definición dada para la escala respectiva
- Simpleza en la redacción
- Que el ítem no se preste para dobles interpretaciones

Por lo tanto, le pedimos que evalúe el reactivo en base a los siguientes criterios, marcando con una "x" el:

- Adecuado (Cumple con los tres criterios mencionados)
- Medianamente adecuado. (Cumple algún criterio) En este caso, le solicitamos marcar cuál de los criterios expuestos arriba (a, b o c) NO cumpliría ese ítem.
- No adecuado (No cumple con ningún criterio mencionado)

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto.  
Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque el número que corresponda a su opinión, teniendo en cuenta que:  
1= Si y 2= No

<b>Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano:</b> el comportamiento individual que es discrecional, no direccionado o reconocido explícitamente por el sistema de recompensa formal, que agregue y promueva el funcionamiento eficaz de la Organización (Organ, 1983).	1	2	ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	¿Cuál criterio no cumple?	NO ADECUADO
1. Usted ayuda a su supervisor en el trabajo que realiza.	O	O			a b c	
Obs.						
2. Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento.	O	O			a b c	
Obs.						
3. Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución.	O	O			a b c	
Obs.						
4. Usted orienta a las personas nuevas, a pesar de que no se requiera.	O	O			a b c	
Obs.						
5. Usted ayuda a los que han estado ausentes en la jornada de trabajo.	O	O			a b c	
Obs.						
6. Usted cumple con funciones que no le son requeridas, pero que ayudan a mejorar la imagen de la organización.	O	O			a b c	
Obs.						

7. Usted ayuda a sus compañeros de trabajo que tienen una carga de trabajo mayor.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
8. Usted toma descansos que no están estipulados en su contrato de trabajo.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
9. Al terminar la jornada, se siente sobrepasado por el trabajo realizado durante el día.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
10. Usted pasa mucho tiempo en conversaciones telefónicas personales, dentro de su jornada de trabajo.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
11. Usted llega a tiempo a su jornada de trabajo.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
12. Usted notifica por adelantado, en caso de ausentarse en el trabajo.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
13. Usted cumple con su trabajo más allá de lo que se le pide o dice su contrato.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
14. Usted toma descansos adicionales a los que aparecen estipulados en su contrato.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
15. Usted ocupa tiempo en conversaciones de ocio durante su jornada de trabajo.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
16. Usted trabaja fuera del tiempo establecido en su contrato, para desarrollar todas sus obligaciones.	0	0			<i>a b c</i>	
Obs.						
Observaciones Generales						

### ANEXO N°3: TABLA JUICIO DE EXPERTOS.

Juicio de Expertos Cuestionario de Comportamiento Organizacional Civico Ciudadano de Smith (1983)								
Items	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	%	Cumple Criteri
1	1	0	0	0	0	0	80	si
2	0	0	0	0	0	0	100	si
3	1	0	0	0	0	0	80	si
4	1	0	0	0	0	1	60	no
5	1	0	0	0	0	1	60	no
6	1	0	0	0	0	1	60	no
7	0	1	0	0	0	0	80	si
8	0	1	1	0	1	0	50	no
9	1	1	1	1	1	0	10	no
10	1	1	1	0	1	0	30	no
11	1	1	1	0	1	0	30	no
12	0	1	0	0	0	0	80	si
13	1	1	0	0	1	0	50	no
14	1	1	0	0	1	0	50	no
15	1	1	1	0	1	1	10	no
16	1	1	0	0	1	1	30	no

Observación: El criterio de aprobación fue que el item tuviera un porcentaje =80% o <80%. En donde, Adecuado toma valor (0) y medianamente adecuado o no adecuado (1). Por lo que del total de items, sólo 5 se mantuvieron inmodificables.

## ANEXO N°4: INSTRUMENTO FINAL.

---



### PRESENTACIÓN

**Estimado Participante:**

Gracias por colaborar en esta investigación.

Para participar de este estudio, se requiere que posea al menos 6 meses de permanencia en la empresa actual.

El estudio requiere que usted complete esta encuesta, la cual está dividida en cuatro partes. La primera trata sobre sus percepciones acerca de la Implementación del Software SAP en Clínica Reñaca, y consta de 20 ítems. La segunda sección consta de 24 ítems relativos a su experiencia como empleado de esta organización. La tercera sección comprende 16 ítems referentes a las necesidades que ha tenido la organización de realizar cambios. Finalmente, se le solicita completar Información Sociodemográfica y breves antecedentes sobre su experiencia organizacional.

Completar este cuestionario le tomará aproximadamente 20 minutos. Lea cuidadosamente las instrucciones e ítems. Cuando responda las preguntas, por favor hágalo de la manera más sincera y precisa posible y de acuerdo a lo que usted realmente piense o sienta, no en base a lo que cree que debería responder. No hay respuestas correctas o incorrectas, pues nos interesa conocer su opinión genuina.

Todas sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas. Si tiene cualquier inquietud o pregunta respecto de la encuesta, su participación en el estudio o si le interesa recibir un reporte de los resultados cuando éstos se encuentren disponibles, siéntase libre de contactar al Equipo de Investigación.

Gracias nuevamente por participar en este estudio.

Atentamente,

**Equipo de Investigación.**

*Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hunsado, Paulina Loaiza, Luis Opazo Acevedo, Francisco Palma, Iván Villagra.*

[equipodeinvestigadores2012@gmail.com](mailto:equipodeinvestigadores2012@gmail.com) (+56 9) 7 44 65 156 / (+56 9) 81570624

---

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este documento es invitarlo a participar del presente estudio realizado por alumnos de quinto año de la carrera de Psicología de la Universidad de Valparaíso, relacionado con las investigaciones de los Seminario de Título Social-Organizacional "*Percepciones de Justicia y Compromiso Organizacional en contexto de Cambio Institucional*", siendo los investigadores principales Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hurtado y Paulina Loaiza; y el Seminario de Título "*Justicia Procedural y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano en empresas en contexto de cambio organizacional*" cuyos investigadores responsables son Luis Opazo, Francisco Palma e Iván Villagra, siendo ambos trabajos supervisados por Viviana Rodríguez, profesora guía de Seminario de Título de la Universidad de Valparaíso.

Para que usted pueda tomar una decisión informada, le explicaremos a continuación cuáles serán los procedimientos involucrados en la ejecución de la investigación, así como en qué consistiría su colaboración:

1. Esta investigación se realizará en distintos departamentos de Clínica Reñaca y durará un periodo de 2 meses aproximadamente.
2. El objetivo de esta investigación consiste en determinar la relación de las percepciones de los trabajadores con respecto a la institución y el compromiso organizacional que adquieren en contexto de cambio organizacional, e indagar la relación que existe entre Justicia Organizacional y Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano en organizaciones que se encuentran en proceso de cambio, además de aportar evidencias respecto de la validez la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), y el Cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano de Smith (1983)
3. Su participación es absolutamente voluntaria y no está sujeto a alguna gratificación ni perjuicio. Su contribución consiste en responder el siguiente cuestionario de forma honesta y rellenar aquellos campos que le son solicitados. El cuestionario es totalmente anónimo, por lo que solo deberá rellenar datos como el cargo y tiempo que lleva en la empresa.
4. Esta actividad no contempla ningún riesgo para usted, pues mantenemos la información brindada por usted en forma confidencial, siendo maneja exclusivamente por los investigadores. Su organización solo tendrá acceso a los resultados globales.
5. Usted como participante tiene derecho a manifestar sus dudas sobre alguna pregunta que no entienda. Puede retirarse de participar en la investigación, comunicándose al investigador. Su retiro no lo perjudicará en ningún caso.

6. En el presente cuestionario no se le pide su nombre, en su lugar se utilizará un código para identificar el número de formulario.
7. El registro de las respuestas en este documento solo serán manipuladas por los miembros del equipo de investigación y solo serán usadas con fines académicos.
8. Los resultados de la investigación serán eventualmente publicados en revistas científicas o de divulgación, resguardando la identidad de las personas involucradas y de la organización implicada.
9. Esta investigación será evaluada por el Comité de Bioética de la Facultad de Medicina de la Universidad de Valparaíso. Si usted lo requiriera, puede contactar a alguno de sus integrantes con su secretaria administrativa, Srta. Ana María Carreño, en el teléfono 2507370, o bien a la profesora guía del Seminario de Título Viviana Rodríguez Díaz, Profesor Adjunto de la Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso, Av. Brasil 2140, Valparaíso. Fono: (+5632) 2508625.

Por tanto:

Quien suscribe, trabajador de Clínica Reñaca, acepto participar en la investigación que realizan los alumnos de la Universidad de Valparaíso para su Seminario de Título. En consecuencia, acepto contestar los cuestionarios correspondientes en el día, hora y lugar presente.

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

Por su disposición, muchas gracias.

Atte.

**Equipo de Investigación**

*Jairo Córdova, Camilo Díaz, Carolina Gutiérrez, Sergio Hurtado, Paulina Loaiza, Luis Opazo Acevedo, Francisco Palma, Iván Villagra.*

[equipodeinvestigadores2012@gmail.com](mailto:equipodeinvestigadores2012@gmail.com) (+56 9) 7 44 65 156 / (+56 9) 81570624

## CUESTIONARIO DE ACTITUDES LABORALES

### ANEXO 1

**INSTRUCCIONES:** Las siguientes preguntas y afirmaciones se refieren a su visión respecto al proceso de implementación del software SAP en la Clínica Reñaca. Por tanto, es necesario que responda desde su experiencia real en el cargo que desempeña en la actualidad. Por favor, indique el grado en el cual Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas preguntas, empleando la escala que se proporciona. La escala tiene siete opciones de respuesta, y usted deberá marcar el lugar de la escala que mejor describa su opinión.

Nunca	Raramente	Sólo en algunas ocasiones	Algunas veces	La mayoría de las veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

Los siguientes ítems se relacionan con las normas y procedimientos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta normas y procedimientos regulan cómo se hace el trabajo, en términos de lo que es un trabajo bien realizado o no y; también, el comportamiento en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, jefes y subalternos. ¿Hasta qué punto...?	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que la Clínica ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Las normas y procedimientos de la Clínica han sido aplicados en forma consistente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Las normas y procedimientos aplicados en la Clínica son justos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Las normas y procedimientos aplicados en la Clínica se basan en información correcta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la Clínica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la Clínica se fundamentan en valores éticos y morales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los siguientes ítems se refieren a lo que usted recibe como producto de su trabajo, en términos de reconocimiento o recompensas económicas (como bonificaciones o ascenso de cargo) y no económicas (como reconocimiento verbal por trabajo bien realizado). ¿Hasta qué punto...?	1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la Clínica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nunca	Raramente	Sólo en algunas ocasiones	Algunas veces	La mayoría de las veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de hacer que se cumplan los procedimientos, es decir su supervisor o similar, o persona responsable del área. ¿Hasta qué punto...?	1	2	3	4	5	6	7
12. ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	0	0	0	0	0	0	0
13. ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	0	0	0	0	0	0	0
14. ¿Usted ha sido tratado con respeto?	0	0	0	0	0	0	0
15. ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	0	0	0	0	0	0	0
Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de llevar a cabo los procedimientos, o sea su jefatura superior o la persona responsable del área. ¿Hasta qué punto...?	1	2	3	4	5	6	7
16. Cuando se comunica con usted, ¿Lo ha tratado con sinceridad?	0	0	0	0	0	0	0
17. ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0
18. ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	0	0	0	0	0	0	0
19. ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	0	0	0	0	0	0	0
20. ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	0	0	0	0	0	0	0

## CUESTIONARIO DE ACTITUDES LABORALES

Folio:

### ANEXO 3

**INSTRUCCIONES:** Las siguientes afirmaciones se refieren a las necesidades que ha tenido la organización en realizar modificaciones en pro de un mejor desempeño administrativo, técnico y/o social; conllevando a una evolución en la rutina de cada uno de los empleados. Por lo que cuentan como cambio: la implementación de cualquier nuevo software de trabajo a nivel técnico; cambio en el sistema de producción, ya sea por aumento o disminución de horas de trabajo y/o modificación de las funciones descritas en su contrato de trabajo; así también cualquier experiencia en la empresa, sea por la fusión de áreas/ departamentos, lo que repercute o ha implicado el desarrollo de nuevas redes de interacción en su jornada de trabajo. Por tanto, es necesario que responda desde su experiencia real en el cargo que desempeña en la actualidad.

**Por favor, indique si usted tiene el tipo de comportamiento que sale indicado en su trabajo.  
Tiene dos opciones de respuesta, SI Y NO, y usted deberá marcar con una X en el lugar que mejor describa su opinión.  
Además, marque con una X si ese comportamiento es evaluado (E) o no evaluado (N/E) por su supervisor.**

	Si	No	E	N/E
1. Usted ayuda a su supervisor en el trabajo que ella/él realiza.				
2. Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento o área de trabajo.				
3. Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución.				
4. Usted está dispuesto a orientar a nuevos integrantes de la organización, aunque no sea su función.				
5. Usted apoya en la labor o "pone al día" a los que han estado ausente en la jornada de trabajo.				
6. Usted cumple con las funciones, que ayudan a mejorar la imagen de la organización, sin que éstas le sean requeridas.				
7. Usted ayuda a sus compañeros de trabajo que tienen una carga laboral mayor.				
8. Usted toma descansos que no están estipulados en su contrato de trabajo.				
9. Al terminar la jornada, siente que ha hecho más trabajo de lo que exige su contrato.				
10. Usted suele no ocupar tiempo en conversaciones telefónicas personales dentro de su jornada de trabajo.				
11. Usted se limita a cumplir con el horario de ingreso y salida a su jornada de trabajo.				
12. Usted notifica por adelantado en caso de ausentarse en el trabajo.				
13. Usted cumple con su trabajo más allá de lo que dice su contrato.				
14. Usted prolonga los descansos que aparecen estipulados en su contrato.				
15. Ocasionalmente, usted ocupa tiempo en conversaciones no relacionadas con sus tareas, durante su jornada de trabajo.				
16. Usted trabaja fuera del tiempo establecido en su contrato para completar con todas sus obligaciones.				

## INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Folio:

**INSTRUCCIONES:** Por favor, complete la siguiente información:

1. Sexo:  Femenino  Masculino

2. Edad: \_\_\_\_\_ años.

3. Por favor, marque con una X la alternativa correspondiente al Cargo que desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

4. Por favor, marque con una X la alternativa correspondiente al Nivel de Estudios alcanzados:

- a. Enseñanza Media Científico-Humanista completa.
- b. Enseñanza Media Técnico-Profesional completa.
- c. Enseñanza Instituto de Formación Técnica completa.
- d. Enseñanza Universitaria incompleta.
- e. Enseñanza Universitaria completa.
- f. Enseñanza Universitaria de Postítulo (Diplomado/Postítulo).
- g. Enseñanza Universitaria de Postgrado (Magíster/Doctorado).

5. Antigüedad en cargo actual (de acuerdo a lo marcado en pregunta nº3): \_\_\_\_\_

6. Años/meses totales en Empresa actual: \_\_\_\_\_

7. Años/meses totales de Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

8. ¿Ha tenido alguna(s) experiencia(s) de cambio organizacional (Cambios en la estrategia de la empresa, en la estructura, en la jefatura, en las tareas que debe realizar, cambio de cargo o de área de trabajo) durante los últimos tres años?

Sí  No:

9. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuántas experiencias de cambio organizacional ha tenido en los últimos tres años?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. Más de 4.

10. Si su respuesta en pregunta 9 es afirmativa, ¿De qué manera ha sido afectado por esta última situación de cambio experimentada?

Directa  Indirecta:

## ANEXO N°5: RESULTADOS APLICACIÓN PILOTO.

- Aplicación piloto cuestionario de Justicia Organizacional.

Tabla 8  
*Prueba KMO y Bartlett JO*

<i>KMO y prueba de Bartlett</i>		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		0.603
	<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	489,516
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>gl.</b>	190
	<b>Sig.</b>	0,000

Tabla 9  
*Comunalidades JO.*

<i>Comunalidades</i>	
JP1 ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	0,831
JP2 ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que la clínica ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	0,779
JP3 ¿Las normas y procedimientos de la clínica han sido aplicados en forma consistente?	0,902
(Continúa)	

---

**Comunalidades**

---

JP4 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica son justos?	0,969
JP5 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica se basan en información correcta?	0,853
JP6 ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la clínica?	0,892
JP7 ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la clínica se fundamentan en valores éticos y morales?	0,865
JD8 ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	0,912
JD9 ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	0,883
JD10 ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la clínica?	0,967
JD11 Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?	0,908

(Continúa)

---

---

**Comunalidades**

---

J112 ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	0,904
J113 ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	0,915
J114 ¿Usted ha sido tratado con respeto?	0,958
J115 ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	0,901
JINF16 Cuando se comunica con usted, ¿lo ha tratado con sinceridad?	0,571
JINF17 ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	0,916
JINF18 ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	0,976
JINF19 ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	0,875
JINF20 ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	0,877

---

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

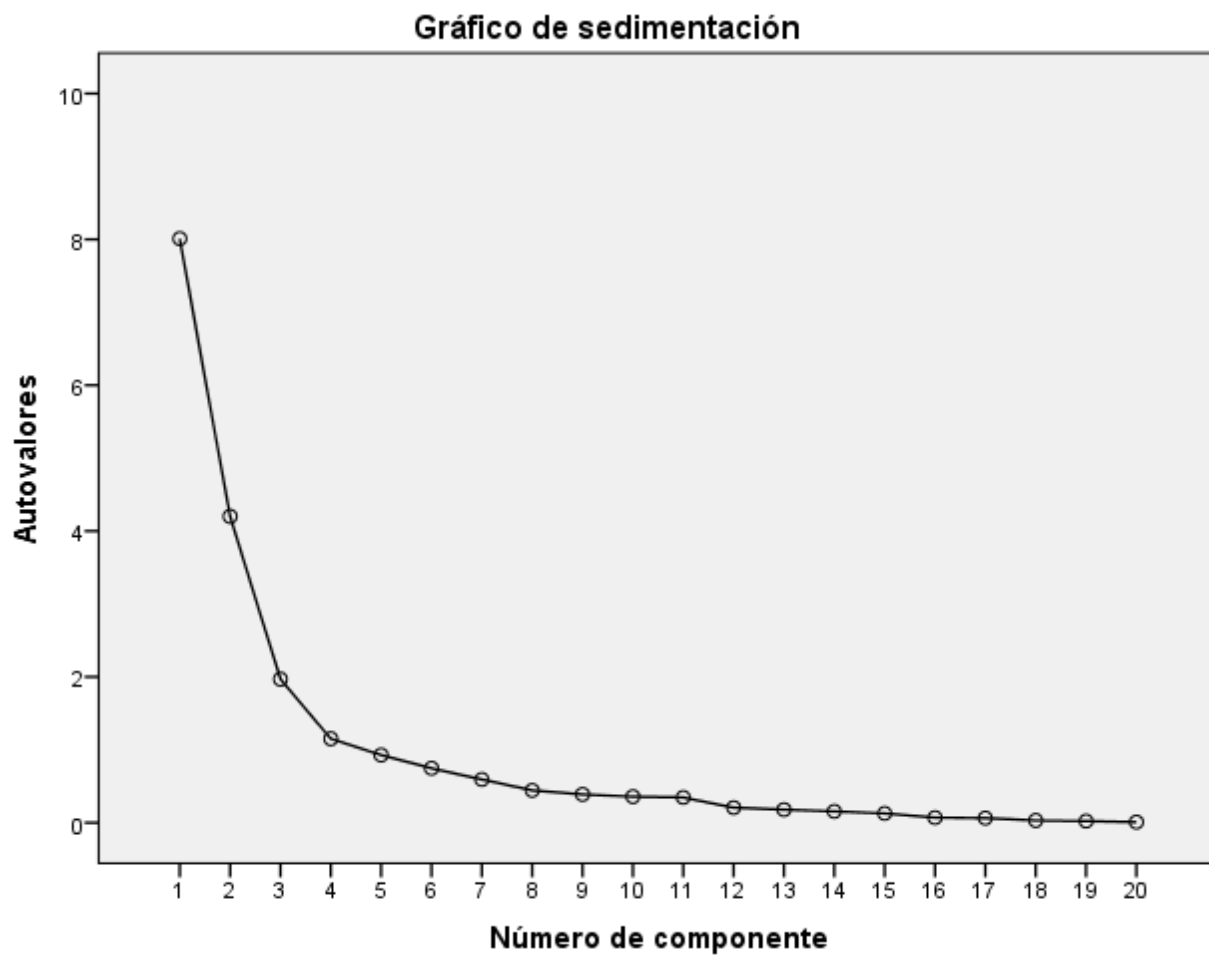


Figura 1. *Gráfico de sedimentación JO Piloto.*

Tabla 10  
*Matriz de configuración JO.*

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JP1 ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	-	-	0,462	0,417
JP2 ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que la clínica ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	-	-	-	0,810
JP3 ¿Las normas y procedimientos de la clínica han sido aplicados en forma consistente?	-	-	-	0,785
JP4 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica son justos?	0,520	0,413	-	0,394

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JP5 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica se basan en información correcta?	0,688	-	-	0,384
JP6 ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la clínica?	0,665	-	-	-
JP7 ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la clínica se fundamentan en valores éticos y morales?	0,870	-0,494	-	-
JD8 ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	0,663	-	-	-

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JD9 ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	0,549	-	0,448	-
JD10 ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la clínica?	-	-	0,936	-
JD11 Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?	-	-	0,767	-
J112 ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	0,943	-	-	-
J113 ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	0,437	0,454	-	.0,306
J114 ¿Usted ha sido tratado con respeto?	0,691	0,443	-	-
J115 ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	-	-	0,633	-0,563
JINF16 Cuando se comunica con usted, ¿lo ha tratado con sinceridad?	-0,323	0,879	-	-

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JINF17 ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	-	0,929	-	-
JINF18 ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	0,518	0,693	-0,412	-
JINF19 ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	-	0,891	-	-
JINF20 ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	-	0,687	-	-

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Tabla 11  
*Varianza explicada por JO*

Factor	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,000	39,999	39,999	8,000	39,999	39,999
2	4,198	20,988	60,987	4,198	20,988	60,987
3	1,967	9,834	70,821	1,967	9,834	70,821
4	1,146	5,729	76,550	1,146	5,729	76,550
5	0,960	4,801	81,351			
6	0,746	3,732	85,083			
7	0,590	2,950	88,033			
8	0,441	2,203	90,236			
9	0,387	1,933	92,169			
10	0,357	1,787	93,956			
11	0,347	1,737	95,694			
12	0,210	1,048	96,742			
13	0,180	0,902	97,644			
14	0,152	0,761	98,405			
15	0,126	0,631	99,036			
16	0,069	0,344	99,380			
17	0,064	0,318	99,698			
18	0,031	0,154	99,852			
19	0,021	0,107	99,959			
20	0,008	0,041	100,000			

Tabla 12  
*Fiabilidad del instrumento.*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</i>	<i>N de elementos</i>
0,902	0,904	20

- Aplicación piloto cuestionario de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

Tabla 13  
*Prueba KMO y Bartlett COCC*

<i>KMO y prueba de Bartlett</i>		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		0,458
	<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	172,753
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>gl.</b>	120
	<b>Sig.</b>	0,001

Tabla 14  
*Comunalidades COCC*

<i>Comunalidades</i>	
COCCA1 Usted ayuda a su a su supervisor en el trabajo que el/ella realiza	0,741
COCCA2 Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento o área de trabajo	0,644
COCCA3 Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución	0,718
COCCA4 Usted está dispuesto a orientar a nuevos integrantes de la organización, aunque no sea su función	0,596

(Continúa)

---

**Comunalidades**

---

COCCA5 Usted apoya en la labor o "pone al día" a los que han estado ausente en la jornada de trabajo	0,754
COCCCG1 Usted cumple con las funciones que ayudan a mejorar la imagen de la organización, sin que éstas le sean requeridas	0,500
COCCCG2 Usted toma descansos que no están estipulados en su contrato de trabajo	0,630
COCCCG3 Al terminar la jornada, siente que ha hecho más trabajo de lo que exige su contrato	0,612
COCCCG4 Usted suele no ocupar tiempo en conversaciones telefónicas personales dentro de su jornada de trabajo	0,488
COCCCG5 Usted se limita a cumplir con el horario de ingreso y salida a su jornada de trabajo	0,576
COCCCG6 Usted notifica por adelantado en caso de ausentarse en el trabajo	0,546

(Continúa)

---

---

***Comunalidades***

---

COCCCG7 Usted cumple 0,796  
con su trabajo más allá de  
lo que dice su contrato

COCCCG8 Usted 0,625  
prolonga los descansos que  
aparecen estipulados en su  
contrato

COCCCG9 0,709  
Ocasionalmente, usted  
ocupa tiempo en  
conversaciones no  
relacionadas con sus  
tareas, durante su jornada  
de trabajo

COCCCG10 Usted trabaja 0,690  
fuera del tiempo  
establecido en su contrato  
para completar con todas  
sus obligaciones

---

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

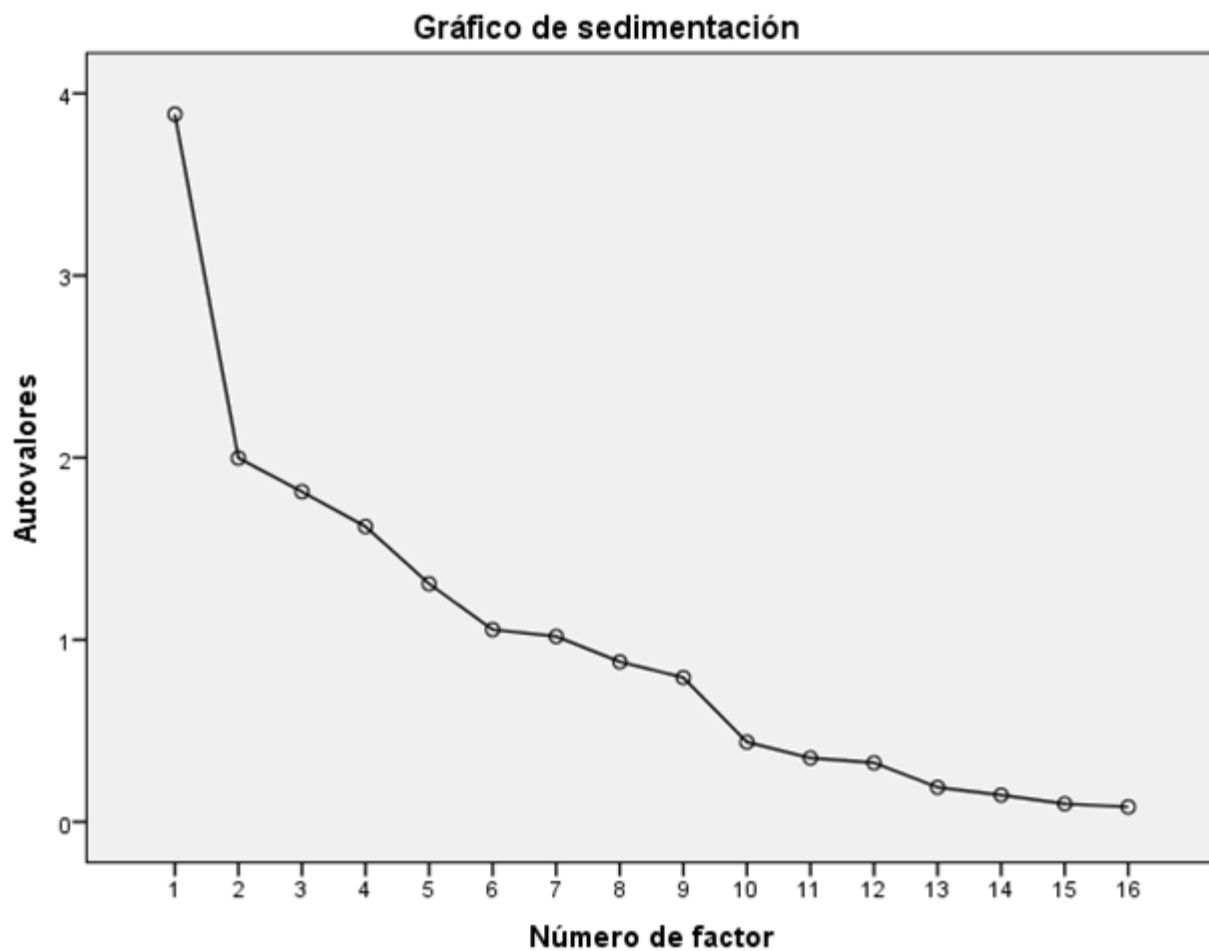


Figura 2. *Gráfico de sedimentación COCC Piloto.*

Tabla 15  
*Matriz de configuración COCC*

<i>Matriz de factores rotados</i>	<i>Factor</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
COCCA1 Usted ayuda a su a su supervisor en el trabajo que el/ella realiza	0,490	0,324
COCCA2 Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento o área de trabajo	0,708	-
COCCA3 Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución	0,482	-
COCCA4 Usted está dispuesto a orientar a nuevos integrantes de la organización, aunque no sea su función	-	-
COCCA5 Usted apoya en la labor o "pone al día" a los que han estado ausente en la jornada de trabajo	0,600	-
COCCCG1 Usted cumple con las funciones que ayudan a mejorar la imagen de la organización, sin que éstas le sean requeridas	-	-
COCCA6 Usted ayuda a sus compañeros de trabajo que tienen una carga laboral mayor	0,434	0,636
COCCCG2 Usted toma descansos que no están estipulados en su contrato de trabajo	-	-
COCCCG3 Al terminar la jornada, siente que ha hecho más trabajo de lo que exige su contrato	-	-
COCCCG4 Usted suele no ocupar tiempo en conversaciones telefónicas personales dentro de su jornada de trabajo	-	0,339
COCCCG5 Usted se limita a cumplir con el horario de ingreso y salida a su jornada de trabajo	-	-0,499
COCCCG6 Usted notifica por adelantado en caso de ausentarse en el trabajo	0,341	0,439
COCCCG7 Usted cumple con su trabajo más allá de lo que dice su contrato	0,785	-

(Continúa)

<i>Matriz de factores rotados</i>	<i>Factor</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
COCCCCG8 Usted prolonga los descansos que aparecen estipulados en su contrato	-	-
COCCCCG9 Ocasionalmente, usted ocupa tiempo en conversaciones no relacionadas con sus tareas, durante su jornada de trabajo	-	0,590
COCCCCG10 Usted trabaja fuera del tiempo establecido en su contrato para completar con todas sus obligaciones	0,630	-

Método de extracción: Factorización del eje principal.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 16  
*Varianza explicada por el COCC*

<b>Factor</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</b>		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
<b>1</b>	3,886	24,288	24,288	2,881	18,004	18,004
<b>2</b>	1,997	12,484	36,772	1,747	10,921	28,925
<b>3</b>	1,813	11,330	48,102			
<b>4</b>	1,622	10,136	58,238			
<b>5</b>	1,307	8,170	66,409			
<b>6</b>	1,055	6,596	73,005			
<b>7</b>	1,018	6,364	79,369			
<b>8</b>	0,879	5,493	84,862			
<b>9</b>	0,792	4,950	89,812			
<b>10</b>	0,438	2,738	92,550			
<b>11</b>	0,350	2,189	94,740			
<b>12</b>	0,324	2,027	96,766			
<b>13</b>	0,190	1,185	97,952			
<b>14</b>	0,147	0,920	98,871			
<b>15</b>	0,099	0,617	99,488			
<b>16</b>	0,082	0,512	100,000			

Tabla 17  
*Fiabilidad del instrumento.*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</i>	<i>N de elementos</i>
0,669	0,702	16

## ANEXO N°6: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.

Tabla 18  
*División de la muestra por gerencias*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<b>Operaciones</b>	19	7,1	7,2	7,2
<b>Comercial</b>	14	5,2	5,3	12,5
<b>Enfermería</b>	92	34,2	35,0	47,5
<b>Médicos</b>	33	12,3	12,5	60,1
<b>RR.HH.</b>	42	15,6	16,0	76,0
<b>Ing. y Mantenición</b>	40	14,9	15,2	91,3
<b>Adm. y Finanzas</b>	23	8,6	8,7	100,0
<b>Total</b>	263	97,8	100,0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	6	2,2	
<b>Total</b>		269	100,0	

Tabla 19  
*División de la muestra por nivel educacional*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<b>E. Media C-H completa</b>	52	19,3	20,1	20,1
<b>E. Media T-P completa.</b>	55	20,4	21,2	41,3
<b>E. Instituto formación Técnica</b>	62	23,0	23,9	65,3
<b>E. Universitaria incompleta</b>	18	6,7	6,9	72,2
<b>E. Universitaria completa</b>	49	18,2	18,9	91,1
<b>E. Universitaria Postítulo</b>	11	4,1	4,2	95,4
<b>E. Universitaria Posgrado</b>	12	4,5	4,6	100,0
<b>Total</b>	259	96,3	100,0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	10	3,7	
<b>Total</b>		269	100,0	

Tabla 20  
Frecuencias por sexo

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<b>Válidos</b>	<b>Femenino</b>	187	69,5	69,8	69,8
	<b>Masculino</b>	81	30,1	30,2	100,0
	<b>Total</b>	268	99,6	100,0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	1	0,4		
<b>Total</b>		269	100,0		

Tabla 21  
Descriptivos Edad

		<i>Datos</i>
<b>Válidos</b>	<b>Media</b>	35,40
	<b>Moda</b>	28
	<b>Desviación Típica</b>	20,623
	<b>Mínimo</b>	18
	<b>Máximo</b>	69
	<b>Total</b>	252
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	17
<b>Total</b>		269

## ANEXO N°7: RESULTADOS APLICACIÓN INSTRUMENTO FINAL

- Aplicación del instrumento de Justicia Organizacional.

Tabla 22  
*Prueba KMO y Bartlett JO.*

<i><b>KMO y prueba de Bartlett</b></i>		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		0,920
	<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	3669,076
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>gl.</b>	190
	<b>Sig.</b>	0,000

Tabla 23  
*Comunalidades JO.*

<i><b>Comunalidades</b></i>	
JP1 ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	0,457
JP2 ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que la clínica ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	0,385
JP3 ¿Las normas y procedimientos de la clínica han sido aplicados en forma consistente?	0,588

(Continúa)

---

**Comunalidades**

---

JP4 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica son justos?	0,638
JP5 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica se basan en información correcta?	0,644
JP6 ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la clínica?	0,442
JP7 ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la clínica se fundamentan en valores éticos y morales?	0,584
JD8 ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	0,757
JD9 ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	0,801
JD10 ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la clínica?	0,779
JD11 Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?	0,666

(Continúa)

---

---

**Comunalidades**

---

J112 ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	0,797
J113 ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	0,816
J114 ¿Usted ha sido tratado con respeto?	0,792
J115 ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	0,084
JINF16 Cuando se comunica con usted, ¿lo ha tratado con respeto?	0,651
JINF17 ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	0,705
JINF18 ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	0,764
JINF19 ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	0,703
JINF20 ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	0,541

---

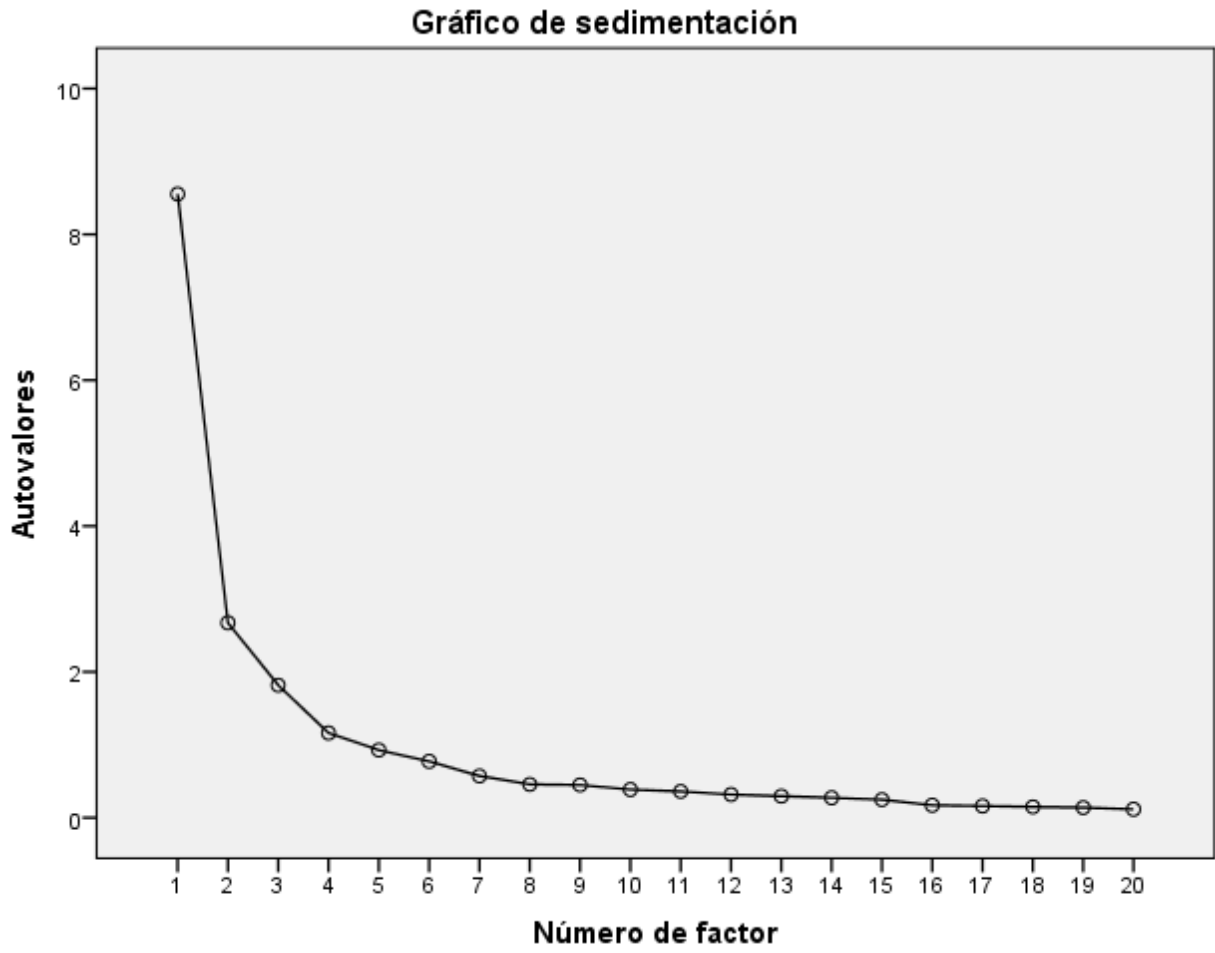


Figura 3. *Gráfico de sedimentación JO final.*

Tabla 24  
*Matriz de configuración JO final.*

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JP1 ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos?	0,614	-	-	-
JP2 ¿Usted ha tenido influencia sobre los logros que la clínica ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?	0,696	-	-	-
JP3 ¿Las normas y procedimientos de la clínica han sido aplicados en forma consistente?	0,824	-	-	-
JP4 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica son justos?	0,775	-	-	-
JP5 ¿Las normas y procedimientos aplicados en la clínica se basan en información correcta?	0,823	-	-	-

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JP6 ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la clínica?	0,674	-	-	-
JP7 ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la clínica se fundamentan en valores éticos y morales?	0,507	-	-	-
JD8 ¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?	-	-	0,886	-
JD9 ¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?	-	-	0,928	-
JD10 ¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución a la clínica?	-	-	0,898	-
JD11 Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?	-	-	0,807	-

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
J112 ¿Usted ha sido tratado cortésmente?	-	-	-	0,912
J113 ¿Usted ha sido tratado con dignidad?	-	-	-	0,946
J114 ¿Usted ha sido tratado con respeto?	-	-	-	0,929
J115 ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	-	-	-	-
JINF16 Cuando se comunica con usted, ¿lo ha tratado con sinceridad?	-	0,717	-	-
JINF17 ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	-	0,798	-	-
JINF18 ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	-	0,800	-	-
JINF19 ¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	-	0,892	-	-

(Continúa)

<i>Matriz de configuración</i>	<i>Componente</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JINF20 ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	-	0,819	-	-

Método de extracción: Factorización del eje principal.  
Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.  
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Tabla 25  
 Varianza explicada por JO

Factor	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,554	42,770	42,770	6,203	-	-
2	2,673	13,363	56,132	6,495	-	-
3	1,817	9,085	65,217	5,066	-	-
4	1,163	5,813	71,030	5,394	-	-
5	0,927	4,635	75,665			
6	0,773	3,864	79,530			
7	0,572	2,861	82,390			
8	0,457	2,286	84,677			
9	0,448	2,242	86,918			
10	0,387	1,933	88,851			
11	0,360	1,798	90,649			
12	0,318	1,590	92,239			
13	0,296	1,478	93,717			
14	0,274	1,368	95,085			
15	0,247	1,236	96,321			
16	0,171	0,856	97,177			
17	0,161	0,804	97,981			
18	0,149	0,747	98,727			
19	0,139	0,693	99,420			
20	0,116	0,580	100,000			

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

- a. Cuando los factores están correlacionados, no se pueden sumar las sumas de los cuadrados de las saturaciones para obtener una varianza total.

Tabla 26  
 Fiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,925	0,929	20

- Aplicación del instrumento de Comportamiento Organizacional Cívico Ciudadano.

Tabla 27  
*Prueba KMO y Bartlett COCC*

<i>KMO y prueba de Bartlett</i>		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		0,629
	<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	101,572
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>gl.</b>	15
	<b>Sig.</b>	0,000

Tabla 28  
*Comunalidades COCC*

<i>Comunalidades</i>	
COCCA1 Usted ayuda a su a su supervisor en el trabajo que el/ella realiza	0,147
COCCA2 Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento o área de trabajo	0,142
COCCA3 Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución	0,164
COCCCG3 Al terminar la jornada, siente que ha hecho más trabajo de lo que exige su contrato.	0,098

(Continúa)

---

**Comunalidades**

---

COCCCG7 Usted cumple con su contrato más allá de lo que dice su contrato	0,127
COCCCG10 Usted trabaja fuera del tiempo establecido en su contrato para completar con todas sus obligaciones.	0,066

---

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

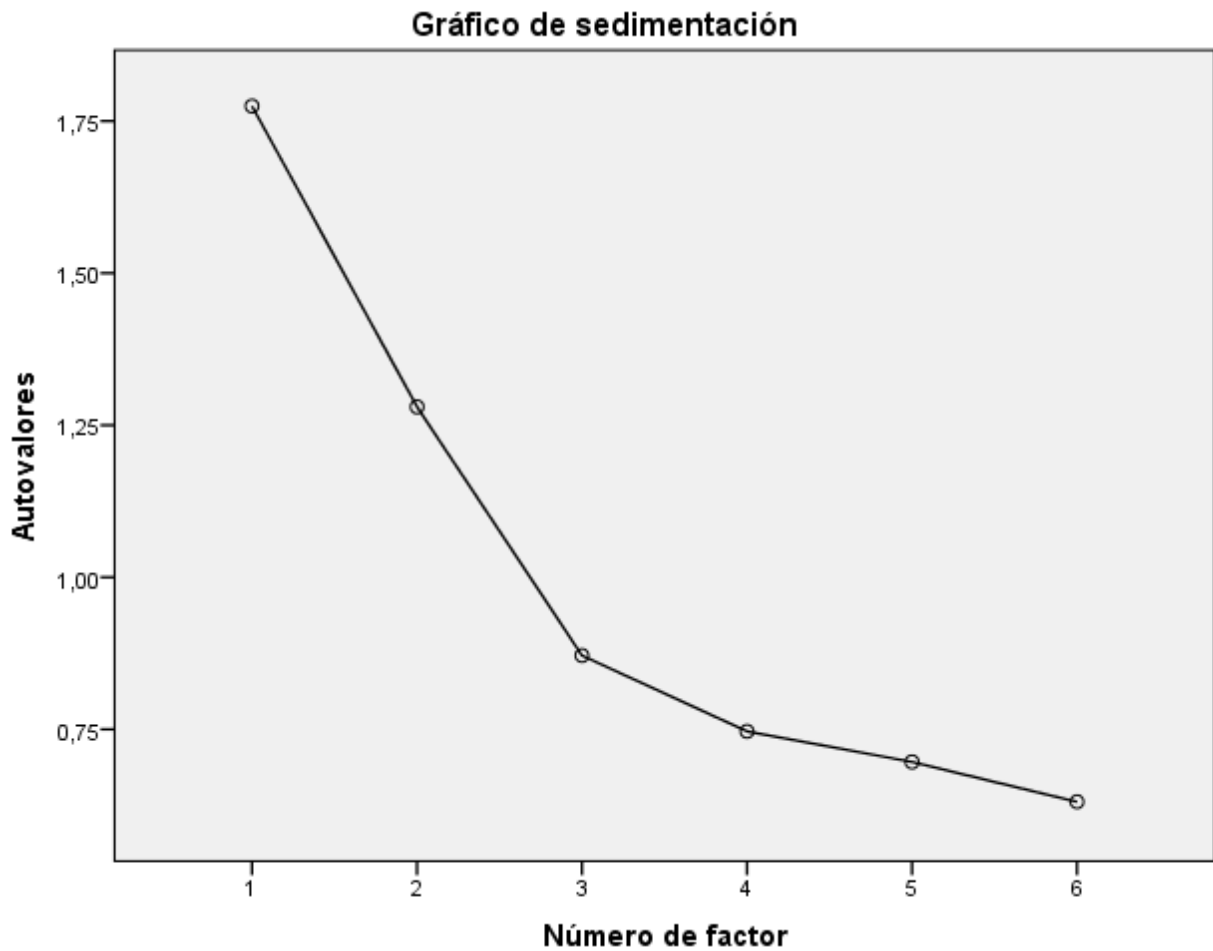


Figura 4. Gráfico de sedimentación COCC final.

Tabla 29  
Matriz de configuración COCC

<i>Matriz de factores rotados</i>	<i>Factor</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
COCCA1 Usted ayuda a su a su supervisor en el trabajo que el/ella realiza	0,526	-
COCCA2 Usted hace sugerencias innovadoras para mejorar su departamento o área de trabajo	0,572	-
COCCA3 Usted se ofrece como voluntario para tareas que son de difícil solución	0,540	-
COCCCG3 Al terminar la jornada, siente que ha hecho más trabajo de lo que exige su contrato	-	0,381
COCCCG7 Usted cumple con su trabajo más allá de lo que dice su contrato	-	0,712
COCCCG10 Usted trabaja fuera del tiempo establecido en su contrato para completar con todas sus obligaciones.	-	0,323

Método de extracción: Factorización del eje principal.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 30  
Varianza explicada por el COCC

<b>Factor</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</b>		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
<b>1</b>	1,775	29,578	29,578	0,964	-	-
<b>2</b>	1,280	21,336	50,914	0,832	-	-
<b>3</b>	0,871	14,522	65,436			
<b>4</b>	0,747	12,443	77,880			
<b>5</b>	0,696	11,606	89,486			
<b>6</b>	0,631	10,514	100,000			

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

a. Cuando los factores están correlacionados, no se pueden sumar las sumas de los cuadrados de las saturaciones para obtener una varianza total.

Tabla 31  
*Fiabilidad del instrumento.*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</i>	<i>N de elementos</i>
0,512	0,505	6

## ANEXO N°8: DETALLE DE CORRELACIONES

- Correlación por dimensiones.

Tabla 32  
*Correlación de dimensiones JO – COCC*

<i>Dimensiones</i>	<i>Altruismo</i>	<i>Conformidad Generalizada</i>	<i>Sig. (Unilateral) Elementos correlacionados</i>	<i>N de elementos</i>
Justicia Procedural	-0,145**	0,067	0,009	264
Justicia Distributiva	-0,041	0,172**	0,003	262
Justicia Interpersonal	-0,096	0,144**	0,010	264
Justicia Informativa	-0,087	0,127*	0,019	264

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral)

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

