

## ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?

**Esteban Fernández Sánchez**

esfernan@uniovi.es

**Beatriz Junquera Cimadevilla**

beatrizj@uniovi.es

*Universidad de Oviedo*

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. del Cristo, s/n

33071 Oviedo (España)

Recibido: Abril 2010

Aceptado: Junio 2010

El objetivo de este trabajo era revisar las aportaciones de la literatura acerca de cómo evitar la destrucción de confianza y cómo crearla dentro de una organización, considerando que la misma constituye un recurso organizativo clave, especialmente en las organizaciones con determinadas características. Para ello, se revisaron las aportaciones de la teoría de la equidad y la justicia organizativa. La revisión de la literatura nos ha permitido concluir que el recurso confianza es escaso, fácil de destruir y prácticamente imposible de reconstruir.

Palabras clave: Justicia organizativa, confianza organizativa, motivación, productividad, dirección de los recursos humanos.

The aim of this paper is to review the contributions of the literature about how to avoid the confidence destruction and how to create it inside an organization. We have considered that confidence is a key organizational resource, specially in certain kind of organizations. With this objective, we have reviewed the contributions of the theory of equity and the theory of organizational justice. The review of the literature has allowed us to conclude that the resource confidence is scanty, easily to destroy and practically impossibility to reconstruct.

Key words: organizational justice, organizational confidence, motivation, productivity, human resource management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Todas las ramas del saber incluyen supuestos, verdades, que se suponen casi *ex cathedra*, no sometidas a discusión. Sin embargo, irremediabilmente en algún momento aparece un experto que se enfrenta frontalmente a dicha verdad incuestionable, provocando el debate, si no una profunda crisis, dentro de la disciplina.

Algo así sucedió con el trabajo de Ghoshal (2005: 75), donde, a propósito de los escándalos de las grandes corporaciones padecidos en los Estados Unidos, sugería la siguiente explicación:

Esto es precisamente lo que ha sucedido en la dirección. Obsesionados todos con el mundo real y escépticos en su mayoría con las teorías, los directivos no están exentos de la esclavitud intelectual de los hombres prácticos a que se refiere Keynes. (...) En los cursos sobre gobierno corporativo, hemos enseñado a los estudiantes que los directivos no deben confiar en sus empleados (...). En cursos sobre diseño organizativo, apoyado en la economía de los costes de transacción, se ha preconizado la necesidad de controlar al personal para prevenir el comportamiento oportunista.

Ghoshal no fue el primero en advertir el problema, aunque quizás sí el primero que lo expresó desde el ámbito de la dirección de empresas. Décadas antes, la psicología social ya había sido muy crítica con tales planteamientos económicos, calificándolos incluso de insanos (Fromm 1971). Sus preocupaciones se apoyaban fundamentalmente en que las sociedades asentadas sobre tales principios crean hostilidad mutua y recelos, que convierten al ser humano en instrumento de uso y explotación para otros, que lo priva de un sentimiento de sí mismo, salvo en la medida en que se somete a otros o se convierte en un autómeta.

Aunque presentes en otras disciplinas, los planteamientos alternativos a la economía de los costes de transacción y sus familiares más próximos se sumían en las tinieblas durante décadas, mientras que estos últimos dominaban el pensamiento económico. No obstante, todos podríamos, simplemente apoyándonos en nuestra propia experiencia, defender la idea de que no sólo los escándalos, sino incluso las más

degradantes vivencias cotidianas en el seno de las organizaciones, pueden afectar a su propio desempeño y, en consecuencia, a su competitividad. Ello se debe a múltiples causas. En este trabajo repararemos sólo en una de ellas: el deterioro tenaz que ciertas teorías han provocado en la confianza interna de las organizaciones.

El valor de la confianza no suele discutirse al referirse a personas individuales. Sirva de base para la reflexión el siguiente fragmento (Tugendhat, López y Vicuña 2001: 36):

El problema fundamental -dijo su padre- es que si se genera desconfianza y, cuando las personas desconfían, sienten que la relación entre ellas deja de apoyarse en una base común firme, como si no estuvieran pisando terreno sólido. Si alguien en quien tú confías te hace una promesa y luego no la cumple, se disuelve la relación de confianza (...), un medio fundamental para poder coordinar las acciones y los sentimientos de diversas personas entre sí, pero esta coordinación se puede echar a perder por causa de la desconfianza.

De igual modo que se acepta el papel de la confianza en las relaciones personales, suele negarse su validez en el interior de la organización. Se acusa incluso de prejuicio ideológico a quienes defienden la consideración de la confianza en el interior de la misma. ¿Son legítimas tales críticas? Una reflexión podría ser útil: ¿alguna vez hemos percibido como absolutamente cierta la idea del párrafo previo en el análisis de la actividad de las organizaciones en que desempeñamos nuestra actividad laboral? Si es así, es probable que sea urgente reparar en el papel de la confianza como recurso organizativo y en el modo de llegar a ella. Ese es el objetivo del presente artículo. Partiremos de la teoría de la equidad, cuyas principales virtudes fueron introducir esta discusión y encontrar algunos de los elementos que permitían crear confianza en una organización. Con posterioridad, la justicia organizativa aportaría ideas sobre condiciones adicionales para crear confianza.

Para desarrollar el trabajo, comenzaremos, en el siguiente epígrafe, justificando las características del que, a partir de este momento, denominaremos recurso confianza. A continuación, nos introduciremos en los elementos que contribuyen a su construcción: la teoría de la equidad y la justicia organizativa. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones e implicaciones del trabajo.

## 2. LA CONFIANZA: UN RECURSO ESCASO, DIFÍCIL DE CONSTRUIR Y FÁCIL DE DESTRUIR

Se define la confianza dentro de una organización como el recurso relacionado con una fe recíproca en las intenciones y comportamientos de los demás (Wicks, Berman y Jones 1999). Incluye tres dimensiones (Johnson-George y Swap 1982): a) confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía), b) confianza emocional (fe en que una persona no mienta a otros respecto de uno o traicione la confianza que se deposita en ella) y c) fiabilidad (creer que se cumplirán las promesas, además de que se respetarán los compromisos).

La confianza facilita que los miembros de la organización cooperen para culminar tareas fundamentales. En su ausencia surge en el individuo una preocupación de que el otro pueda actuar para lastimarlo, que no le importa su seguridad, que intenta actuar con dolo o que es hostil. La relevancia del recurso confianza en la empresa consiste en que asegura que las partes no necesitan dirigir constantemente su atención y esfuerzo a negociar las aportaciones y las recompensas a corto plazo de su relación.

Ello se debe a que la confianza influye en la percepción del individuo, de modo que cada miembro del intercambio confía en el otro, sabe que será juzgado justamente y actúa de acuerdo con las necesidades del otro. Esta situación permite a los contratantes adoptar objetivos a largo plazo, de manera que las expectativas de un tratamiento justo a la larga eliminan la necesidad de frecuentes comprobaciones de equidad. La merma en el tiempo y la atención dedicados a mantener la relación permiten a los contratantes dirigir sus aportaciones y concentración a un trabajo conjunto y productivo, que satisfaga sus necesidades de interdependencia, de modo que incluso se fortalecerá la relación entre motivación y rendimiento. Asimismo, las organizaciones fuertes en el recurso confianza muestran mayores niveles de cohesión y de comportamientos de apoyo y espontáneos que aquellas en las que la confianza es baja. Por tanto, el recurso confianza resulta particularmente útil en las organizaciones descentralizadas e interconectadas actuales, basadas en los equipos, puesto que la confianza sustituye a la autoridad jerárquica y formal como mecanismo de control (Wagner y Hollenbeck 1998).

En consecuencia, la confianza en el seno de la organización es un recurso valioso y escaso, aunque evidentemente difícil de construir.

Asimismo, es fácil de destruir, ya que es un recurso frágil y propenso a venirse completamente abajo en el caso de que existan experiencias negativas. Cuando ello ocurre, las consecuencias para la organización resultan fatales. Varias razones explican la fragilidad de la confianza (Landy y Conte 2004). Desde una perspectiva superficial, en primer lugar, los eventos negativos son más evidentes y, por otra parte, la mente humana tiende a recordarlos con mayor fuerza. Así, es fácil que un número reducido de faltas contra la confianza provoquen su destrucción. Por otra parte, los rumores negativos se transmiten con mayor facilidad que los positivos por la organización. De todos modos, quizás la explicación más relevante de la fragilidad del recurso confianza sea que la mera sospecha de estar siendo engañado induce al individuo a mostrarse desconfiado con el fin de preservar su propia dignidad.

Tres son las principales vías de destrucción de la confianza en el interior de la organización (Kramer 1999): expectativas insatisfechas, conducta de líderes y tecnología. De la brecha que aparece entre las promesas de una organización y lo que realmente cumple se derivan expectativas insatisfechas. Por otra parte, la confianza en las organizaciones generalmente se deduce de la conducta implícita de sus líderes, representantes de los valores más importantes de una organización. En consecuencia, la pérdida de confianza en un líder induce la que recae sobre la institución en la que trabaja. Finalmente, los sistemas de vigilancia y control a los empleados transmiten el mensaje de que estos ya no son de fiar, lo que incrementa su comportamiento oportunista.

Discutida la relevancia de la confianza para la organización, queda ahora debatir cómo puede construirse. La teoría de la equidad se enfrentaría por primera vez a este reto. No obstante, sería la justicia organizativa la que contribuiría a subsanar algunas de sus deficiencias, ofreciendo una respuesta más completa. Las diversas aportaciones a ambas teorías se describen, incluyendo ciertas notas de análisis crítico, en los siguientes epígrafes.

### 3. LOS ORÍGENES: LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

J. Stacey Adams (1963) desarrolló la primera teoría de la equidad. Esta teoría concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto a con qué grado de equidad se la trata en comparación con las demás. Sostiene que una persona compara la ratio de sus

resultados y aportaciones con la ratio de algún otro individuo, al que toma por referente (Carrell y Dittrich 1978). Tales comparaciones determinan si el individuo se siente tratado equitativamente. Las aportaciones del trabajador incluyen, entre otros componentes, estudios, capacitación, experiencia, creatividad y esfuerzo realizado. Los resultados, aunque varían entre organizaciones, integran sueldos, seguridad en el trabajo, promociones, estatus y reconocimiento. A la teoría de la equidad conciernen los resultados y las aportaciones tal como los perciben los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad, una cuestión, por otra parte, bien difícil de medir.

Para la teoría de la equidad, el referente es una variable muy relevante, en la que se enmarcan tres categorías (Robbins y Coulter 1996): el otro, el sistema y la persona misma. La categoría otro comprende personas en puestos similares dentro de la organización, así como amigos, vecinos o colegas, individuos con los que cualquier persona tiende a compararse por sus vínculos personales estrechos o por su similitud. La categoría sistema abarca políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración. Cualquier precedente establecido por la organización en relación con la asignación de la compensación es un elemento importante de esta categoría. La categoría sí mismo se refiere a las ratios de aportaciones y resultados únicas para el individuo. Refleja experiencias personales pasadas. Sobre dicha categoría influyen criterios tales como empleos anteriores o compromisos familiares.

Debe destacarse que esta teoría no exige que los resultados y las aportaciones sean iguales para que exista equidad: los individuos que obtienen menores resultados que el referente pueden percibir un trato justo si consideran que sus aportaciones son también menores. A la relación entre resultados y aportaciones del referente se la conoce como relación de referencia. Si el empleado estima que su relación entre resultados y aportaciones tiene un valor inferior al de la relación de referencia, considerará que se le trata de forma injusta. Esto es, los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o equitativas entre sí y a modificar aquellas relaciones injustas o inequitativas, pues dichas situaciones conducen al individuo a un estadio de disonancia o tensión, que motiva a la persona a implicarse en comportamientos destinados a aliviar dicha tensión.

La inequidad percibida genera insatisfacción y provoca que el empleado intente restaurar el equilibrio en la relación. Como algunos psicólogos sociales ya habían puesto de manifiesto, los individuos

responden ante la inequidad por su condición humana, pues contra déspotas y camarillas se reacciona con apatía o con falta de inteligencia, sin iniciativa y destreza, lo que gradualmente van convirtiendo al ser humano en un ser incapaz para ejecutar las funciones útiles para sus dominadores (Fromm 1971).

Ahora bien, las reacciones concretas ante la inequidad divergen en función de las diferencias personales y del historial de desigualdades de los individuos. Bing (2001) ha demostrado que las personas responden de manera distinta al mismo grado de inequidad en virtud de una diferencia individual, llamada sensibilidad a la equidad, que refleja las preferencias, tolerancias y reacciones distintas al grado de equidad relacionado con una situación dada del individuo. Esta idea se basa en el descubrimiento de la psicología social acerca de que hay personas con una estructura caracterológica, de la cual emanan los conflictos, distinta de los de la mayoría, lo que implica que los remedios válidos para los demás no les sirven. Así, aquellas personas con niveles de integridad y sensibilidad superiores a los de la mayoría serán más incapaces de aceptar opiáceos culturales (como el pan y circo romanos). Considerar el historial de desigualdades, por su parte, significa que los tratos inequitativos padecidos por una persona no son casos aislados y singulares (Cosier y Dalton 1983). En consecuencia, el individuo tolerará los hechos hasta llegar a un punto, un umbral, a partir del cual cualquier suceso, aun una injusticia relativamente menor, puede superar ese límite (la gota que derrama el vaso), provocando una reacción extrema, e incluso, hasta cierto punto, desproporcionada.

Diversas revisiones de la teoría de la equidad, incidiendo en el mismo planteamiento, han analizado las reacciones de los individuos ante la inequidad. Cuando los empleados perciben una inequidad, actuarán para corregir la situación. Para ello pueden recurrir a reducir su desempeño (disminuyendo el tiempo o el esfuerzo que dedica al trabajo) hasta intentar aumentar sus resultados (pidiendo un aumento de sueldo, por ejemplo), a modificar la aportación de la persona de referencia (presionándola para que trabaje más lento) e incluso a abandonar la organización, aunque la teoría es vaga a la hora de predecir qué tipo de comportamiento será más probable en cada contexto dado (Greenberg 1990). No obstante, no debe olvidarse que el individuo infravalorado puede acudir a muchas otras vías, que incluso pueden suponer un grave deterioro para el nivel de desempeño de la organización. Especial mención merece la idea de la psicología social acerca de que el principal

problema son las reacciones, especialmente las derivadas de situaciones en que los individuos no son lo suficientemente fuertes como para vivir abiertamente contra corriente (Fromm 1971) y que abocan en una baja autoestima.

A los tipos de esfuerzo realizado por un individuo para reducir la inequidad mencionados previamente se los denomina formas conductuales (Furnham 1997). No obstante, el individuo infravalorado puede mostrar, además de las sugeridas, formas cognitivas, esto es, reducir la inequidad a través de un proceso mental, sin hacer nada, modificando su modo de pensar frente a la situación, ya sea sesgando o bien sus aportaciones o bien los resultados de los demás, aunque es más común la actuación sobre aquellas. Una de ellas es la minusvaloración de sus propias aportaciones. Asimismo, se pueden sesgar los resultados del referente o aumentar la valoración de sus aportaciones. Son comunes frases del tipo: "Ella tiene que aguantar muchas cosas a su supervisor que yo no tengo que aguantar". Del mismo modo, el trabajador puede modificar su referente para sentirse más cómodo.

Inciendo sobre esta cuestión, posteriores trabajos han valorado las diferencias de reacciones entre empleados infra y sobrecompensados, distinguiendo los casos en que los salarios dependen del tiempo trabajado de los que lo hacen del número de unidades (Goodman y Friedman 1971). En los salarios por tiempos los trabajadores sobrecompensados (infracompensados) intentarían aumentar (disminuir) la cantidad o calidad de los productos con el fin de eliminar la inequidad. En el caso de los pagos a destajo, los trabajadores sobrecompensados reducirían la cantidad, pero aumentarían la calidad de los productos, y los infracompensados aumentarían el número de unidades de baja calidad. La mayoría de los estudios encontraron que las predicciones de la equidad se sostenían mejor en el caso de la infracompensación. Además, los resultados de los estudios que utilizaban el salario por horas fueron más consistentes que aquellos con el salario por unidad.

En general, la equidad motiva, mientras que la inequidad desmotiva, ya sea favorable o desfavorablemente (Pritchard, Dunnette y Jorgensen 1972). Así pues, un aumento salarial o una promoción no tendrán efecto motivador si el trabajador piensa que es injusto en relación con sus compañeros. En suma, la teoría de la equidad nos dice que los sueldos y las prestaciones comparativas entre trabajadores y/o grupos son una fuente de motivación o desmotivación y que los trabajadores necesitan ser tratados con equidad para sentirse motivados.



#### 4. LA EXIGENCIA DE 'ALGO MÁS' QUE UNA MERA COMPENSACIÓN DE LAS APORTACIONES: LA JUSTICIA ORGANIZATIVA

Los años ochenta vivieron el resurgir de la preocupación por explicar, a través de la equidad, las actitudes y los comportamientos de los empleados. Daría lugar, de este modo, a la denominada justicia organizativa (Greenberg 1990), al preocuparse de la medida en que un trabajador es tratado con justicia en el entorno laboral.

Qué es y qué pretende la justicia organizativa no es independiente de lo que se entiende por justicia social, cuyo objeto es la misma estructura de la sociedad, la configuración de sus instituciones más relevantes en un esquema de cooperación. Los dos principios de la justicia, entre los que siempre el primero prima sobre el segundo, se aplican a la estructura básica de la sociedad y deben regir la asignación de derechos y deberes regulando la distribución de las ventajas económicas y sociales. Para los propósitos de su teorización puede considerarse, tomando ambos principios, que la justicia consta de dos partes más o menos distintas, aplicándose el primero de ellos a una y el segundo a la otra. Ambos principios pueden enunciarse e interpretarse del siguiente modo (Rawls 1978):

- a) Cada persona debe tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas iguales, de tal modo que aquel sea compatible con otro esquema de libertades semejantes para los demás. Este principio se refiere al conjunto de los aspectos del sistema social que definen y aseguran las libertades básicas (libertad política, libertad de opinión, de conciencia, a no ser agredido, etc.), que, conforme a este primer principio, deben ser absolutamente iguales para todos.
- b) Las desigualdades sociales y económicas habrán de ser conformadas de modo tal que simultáneamente: b.1) se espere razonablemente que sean ventajosas para todos y b.2) se vinculen a empleos y cargos asequibles para todos. La distribución del ingreso y las riquezas no necesita ser igual para todos, sino tan sólo ventajoso para todos y, al mismo tiempo, los puestos de autoridad y responsabilidad deben ser asequibles para todos.

Ambos principios son un caso especial de una concepción más general de la justicia (Rawls 1978: 84):

Todos los valores sociales (libertad y oportunidad, ingreso y riqueza, así como las bases sociales y el respeto a sí mismo) habrán de distribuirse igualitariamente a menos que una distribución desigual de alguno o de todos estos valores redunde en una ventaja para todos.

En relación con la discusión acerca de cómo entender la justicia, en la misma línea Fromm (2000) advierte que la tendencia a negar toda diferencia suele basarse en una premisa anti-igualitaria: para reclamar igualdad, debe probarse la inexistencia de diferencias, salvo las causadas por las condiciones sociales. Según este psicólogo social, el supuesto reaccionario base es que la igualdad presupone ausencia de diferencias entre personas o grupos sociales. Como en casi todas las cuestiones hay diferencias, los reaccionarios presuponen que no puede haber igualdad. Sin embargo, el concepto de igualdad judeo-cristiano y de la tradición progresista moderna significa: a) todos los seres humanos son iguales en capacidades humanas básicas vinculadas al goce de la libertad y la felicidad, b) consecuencia política: ningún ser humano debe ser usado para los fines de otro y c) cada ser humano es un universo en sí mismo y su propia finalidad, esto es, su meta es la realización de su ser, incluyendo lo que lo hace característico y diferente de otros seres. Desde esta perspectiva, en consecuencia, la igualdad es la base para el desarrollo de la diferencia y su resultado es el desarrollo de la individualidad.

Una dimensión de la justicia social es la justicia organizativa, que tiende a relacionarse positivamente con diversos resultados laborales: compromiso organizativo, satisfacción laboral y civismo organizativo. Así pues, la percepción de la justicia organizativa lleva a un esfuerzo extra y a sentimientos de inclusión y motivación, mientras que, si se experimenta injusticia, esta conduce a represalias o a la reducción de la motivación y/o del esfuerzo. Igualmente, los empleados a quienes se niega un trato justo en el trabajo tienden en mayor grado a recurrir al arbitraje y a los tribunales.

Para definir la justicia organizativa deben considerarse sus tres componentes (Skarlicki y Folger 1997): justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interactiva. Con el tiempo, si una relación se caracteriza por tener una elevada dosis de los tres tipos de justicia, aparecerá la confianza.

La justicia distributiva versa sobre la imparcialidad en los resultados, es decir, la imparcialidad en la asignación de las recompensas a los miembros de la organización. Está basada en valores, de los que se

derivan las siguientes reglas o estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad (Landy y Conte 2004): equidad, igualitarismo y necesidad. La equidad sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con las contribuciones que hagan, es decir, un trato diferente no debe justificarse en características arbitrarias como la edad o el sexo. La noción de igualitarismo conlleva que cada miembro obtiene la misma proporción de recompensas, independientemente del esfuerzo. La necesidad asume que la gente recibe recompensas en proporción a sus necesidades. Las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia distributiva se relacionan con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, la rotación y el desempeño (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng 2001).

Como segundo componente, la justicia procedimental se basa en el proceso por el que se distribuyen las recompensas. Se define como la imparcialidad de la política y procedimientos usados en la toma de decisiones, esto es, se apoya en si los individuos creen que los gerentes aplican un proceso justo y se aseguran de que otros sepan que fue lo más justo posible. Cuando el personal percibe que hubo justicia en el procedimiento, es más probable que apoye las decisiones, a quienes toman las decisiones y a las organizaciones. Incluso si considera que el resultado fue inequitativo, es más probable que se acepte si el proceso fue justo.

Folger y Greenberg (1985) han distinguido dos enfoques para conceptualizar la justicia procedimental. Uno enfatiza el rol de la 'expresión' del individuo (capacidad para enfrentar un proceso o resultado), que se percibe más justo cuando los individuos afectados tienen una oportunidad para influir en la decisión o en la entrada de información. Permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones o darles la oportunidad de expresar una opinión incrementa, pues, la percepción de justicia procedimental. El segundo enfoque enfatiza los componentes estructurales del proceso, una función del grado de satisfacción o violación de las reglas procedimentales, que sugieren que las decisiones deben hacerse consistentemente, sin prejuicios personales, con toda la información correcta que sea posible y con un resultado que pueda ser modificado. Así, el proceso de toma de decisiones no debe discriminar a las personas de manera sistemática apoyándose en características arbitrarias, como la edad o el sexo.

En el caso de un sistema de selección de personal, por ejemplo, varios componentes constituyen lo que es un proceso de selección justo (Gilliland 1993): la prueba de selección debe estar relacionada con el trabajo, permitir que el candidato demuestre su pericia y puntuarse

uniformemente para todos los demandantes. Más aún, los demandantes de empleo deben recibir lo más pronto posible retroalimentación verídica sobre su solicitud y ser tratados respetuosamente durante la evaluación. De hecho, el proceso de selección (justicia procedimental) se apoya en la igualdad y la aceptación o rechazo del demandante (justicia distributiva) en la equidad. La justicia procedimental predice mejor el desempeño que la justicia distributiva (Cohen-Charash y Spector 2001), es particularmente importante para implantar con éxito los cambios organizativos y afecta las actitudes de los trabajadores que permanecen después de un expediente de regulación de empleo: se sentirán más comprometidos si creen que el procedimiento de despido se lleva a cabo de manera justa. Es más probable que las prácticas gerenciales de una empresa se perciban como justas cuando hay un proceso formal para investigar las quejas de los empleados y, si es necesario, emprender acciones correctivas (Feuille y Chachere 1995).

Como tercer componente, la justicia interactiva se relaciona con el grado en que el empleado se siente respetado por el supervisor. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001) han distinguido dos facetas de la justicia interactiva: la justicia interpersonal y la justicia de información, aunque sus diferencias son sutiles. La primera se refiere al grado de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata al personal. La justicia de información se dirige a las explicaciones que se proporcionan a las personas sobre los procedimientos y los resultados, por lo que se define en términos de la equidad en los sistemas y canales de comunicación, particularmente respecto a la persona encargada de las responsabilidades de comunicación.

Así como la justicia procedimental refleja el intercambio entre empleado y empleador, la interactiva lo hace entre individuos. Cuando se explica adecuadamente la decisión y se ejecuta de manera considerada y con empatía, suele difuminarse, al menos, parte del resentimiento motivado por una decisión que pudo considerarse injusta. Las percepciones de justicia de los empleados no sólo influyen de manera positiva en sus actitudes y desempeño, sino también en sus comportamientos de trato justo a los clientes, que, a su vez, reaccionan positivamente tanto ante el empleado como ante la organización (Masterson 2001). En suma, con la teoría de la equidad como soporte, las diversas dimensiones de la justicia explican muchas dinámicas y resultados del comportamiento organizativo, incluidas las represalias (robos, sabotajes, violencia, etc.) de los empleados contra las recompensas injustas o procesos inadecuados.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este trabajo era revisar las aportaciones de la literatura acerca de cómo evitar la destrucción de confianza y cómo crearla dentro de una organización, considerando que la misma constituye un recurso organizativo clave, especialmente en las organizaciones con determinadas características. Para ello, se revisaron las aportaciones de la teoría de la equidad y la justicia organizativa.

La revisión de la literatura nos ha permitido concluir que el recurso confianza es escaso, fácil de destruir y prácticamente imposible de reconstruir. Su importancia en la organización se basa en los costes para evitar hipotéticos ataques que asumen los individuos y en su influencia sobre la cohesión grupal.

La teoría de la equidad fue la primera que destacó que, cuando los empleados perciben situaciones de inequidad, suelen adoptar comportamientos destinados a aliviar su tensión. En los años ochenta los planteamientos de la teoría de la equidad se robustecen, dando lugar a la justicia organizativa. Su planteamiento se basa en la idea de que no sólo la equidad es relevante para el trabajador, sino que éste debe percibir que se le trata con 'justicia' en su entorno laboral. Desde esta perspectiva se entiende por justicia un concepto integrado por tres componentes: la justicia distributiva, la justicia procedimental y la justicia interactiva.

Las predicciones de la teoría de la equidad respecto a los efectos de la infracompensación se han mostrado robustas, prediciendo el comportamiento en el laboratorio y en la realidad. En los años noventa se hicieron muchos experimentos para probar su validez en contextos organizativos de la vida real. Por otra parte, desde la perspectiva de la teoría de la equidad han comenzado a analizarse reacciones de comportamiento, entre las que se incluyen comportamientos ilegales, desempeño e intención de persistir en una actitud innovadora. Probablemente el avance más prometedor en el área de la teoría de la equidad sea la integración de la justicia distributiva y procedimental, que alienta a la investigación a explorar cómo evalúan los empleados los procedimientos organizativos, así como resultados procedentes de dichos procedimientos (por ejemplo, decisiones sobre salarios) (Ambrose y Kulik 1999).

No obstante, el problema de la teoría de la equidad es que la mayoría de la investigación sigue basándose en variables dependientes que representan actitudes (satisfacción o compromiso) o medidas de

auto-información de intenciones para modificar el esfuerzo o buscar otro trabajo. Sin embargo, es necesario explorar los efectos de la inequidad sobre el comportamiento de los trabajadores en el largo plazo. Por otra parte, parece imprescindible estudiar los resultados mixtos relativos a la relación entre los diversos componentes de la justicia y los comportamientos de civismo organizativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, pp. 422-436.
- AMBROSE, M.L. y C.T. KULIK (1999) "Old Friends, New Faces; Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, 25, 3, pp. 231-292.
- BING, M.N. (2001) "The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organization", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 3, pp. 271-290.
- CARRELL, M.R. and J.E. DITTRICH (1978) "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", *Academy of Management Review*, 4, 2, pp. 202-210.
- COHEN-CHARASH, Y. and P.E. SPECTOR (2001) "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, pp. 278-321.
- COLQUITT, J.A.; D.E. CONLON, M.J. WESSON, C. PORTER and K.Y. NG (2001) "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp. 425-445.
- COSIER, R.A. and D.R. DALTON (1983) "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, 8, 2, pp. 311-319.
- FEUILLE, P. and D.R. CHACHERE (1995) "Looking Fair on Being Fair: Remedial Voice Procedures in Nonunion Workplace", *Journal of Management*, 21, 1, pp. 27-42.
- FOLGER, R. and J. GREENBERG (1985) "Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems". K.M. ROWLAND and G.R. FERRIS (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 3, pp. 141-183.

- FROMM, E. (1971) *Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (2000) *La Condición Humana Actual*. Barcelona: Paidós.
- FURNHAM, A. (1997) *The Psychology of Behaviour at Work*. Brighton: Taylor and Francis.
- GHOSHAL, S. (2005) "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4, 1, pp. 75-91.
- GILLILAND, S.W. (1993) "The Perceived Fairness of Selecting Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18, 4, pp. 694-734.
- GOODMAN, P.S. and A. FRIEDMAN (1971) "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, pp. 271-288.
- GREENBERG, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16, 2, pp. 399-432.
- JOHNSON-GEORGE, C. and W.C. SWAP (1982) "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 6, pp. 1306-1317.
- KRAMER, R. (1999) "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 1, pp. 569-598.
- LANDY, F. and J. CONTE (2004) *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- MASTERSON, S.S. (2001) "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customer's Perceptions of an Reactions to Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, pp. 594-604.
- PRITCHARD, R.; M. DUNNETTE and D. JORGENSEN (1972) "Effects of Perceptions of Equity and Inequity on Worker Performance and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 57, 1, pp. 75-94.
- RAWLS, J. (1978) *Teoría de la Justicia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- ROBBINS, S.P. and M. COULTER (1996) *Management*, 5th edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall .
- SKARLICKI, D.P. and R. FOLGER (1997) "Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, pp. 434-443.

- TUGENDHAT, E.; C. LÓPEZ y A.M. VICUÑA (2001) *El Libro de Manuel y Camila. Diálogos sobre Ética*. Barcelona: Gedisa.
- WAGNER, J.A. III and J.R. HOLLENBECK (1998) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 3rd edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- WICKS, A.C.; S.L. BERMAN and T.M. JONES (1999) "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", *Academy of Management Review*, 24, 1, pp. 99-116.