



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA, MENCIÓN
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**LA PRÁCTICA DE *JOB CRAFTING* Y SU RELACIÓN CON LOS
COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL:
EL ROL DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.**

Tesis presentada para optar al grado de Magíster en Psicología, mención Psicología del
Trabajo y las Organizaciones.

POR: Solange Beltrán Rubilar

Profesor Guía: Raúl Ramírez Vielma

Concepción-Chile, julio 2021

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento

AGRADECIMIENTOS

Quisiera extender mis agradecimientos por la confianza y colaboración a las personas que participaron en esta investigación. A mi familia, quien con su amor y apoyo incondicional hizo posible este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	viii
Abstrac.....	x
Introducción.....	1
Primera parte: Marco teórico.....	6
1. Justicia organizacional.....	6
1.1 Dimensiones de la justicia organizacional.....	9
2. <i>Job crafting</i>	13
2.2. El modelo de <i>job crafting</i> de Wrzesniewski y Dutton.....	14
2.3. El modelo de Demandas de recursos laborales aplicado al <i>job crafting</i>	17
3. Comportamientos de ciudadanía organizacional.....	21
4. Relación entre <i>job crafting</i> y comportamiento de ciudadanía organizacional.....	24
5. Relación entre <i>job crafting</i> y percepción de justicia organizacional.....	26
6. Relación entre percepción de justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional.....	27
Segunda parte: Marco empírico.....	32
8. Pregunta de investigación.....	32
9. Objetivos.....	32
9.1 Objetivo general.....	32
9.2 Objetivos específicos.....	32
10. Hipótesis de investigación.....	33
11. Método.....	33
11.1 Diseño de investigación.....	33
11.2 Participantes.....	33
11.3 Variables.....	36
11.4 Instrumentos.....	37
11.5 Procedimiento.....	41
11.6 Estrategia de análisis datos.....	42
12. Resguardos éticos.....	42
Tercera parte: Resultados.....	44
13. Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos.....	44
14. Estadísticos descriptivos de las variables.....	50
15. Análisis de modelo teórico propuesto y análisis de moderación.....	51
Cuarta parte: Discusión, lineamientos y conclusiones.....	60
16. Principales hallazgos y sus implicaciones.....	60
17. Limitaciones y lineamientos futuros.....	66
18. Conclusiones.....	69
Referencias.....	71

Anexos.....	
Anexo 1: Cuestionario sociodemográfico.....	87
Anexo 2: Cuestionario de percepción de justicia organizacional.....	88
Anexo 3: Cuestionario de <i>job crafting</i>	90
Anexo 4: Escala de comportamientos de ciudadanía organizacional.....	91
Anexo 5: Consentimiento informado.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Antecedentes sociodemográficos de la muestra, edad.....	34
Tabla 2: Antecedentes sociodemográficos de la muestra, ingresos.....	35
Tabla 3: Coeficientes de fiabilidad de las escalas.....	45
Tabla 4: Resultados de los AFC de las escalas.....	46
Tabla 5: Estadísticos descriptivos.....	50
Tabla 6: Correlaciones Rho Spearman entre <i>job crafting</i> y comportamientos de ciudadanía organizacional.....	52
Tabla 7: Correlaciones Rho Spearman entre <i>job crafting</i> y percepción de justicia organizacional.....	53
Tabla 8: Correlaciones Rho Spearman entre percepción de justicia y comportamientos de ciudadanía organizacional.....	54
Tabla 9: Matriz de correlaciones	57
Tabla 10: Coeficientes de regresión para análisis del rol mediador de percepción de justicia organizacional	58

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo de job crafting propuesto por Wrzesniwwski y Dutton.....	15
Figura 2: Modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti.....	18
Figura 3: Modelo de la relación entre <i>job crafting</i> y comportamientos de ciudadanía organizacional, mediada por la percepción de justicia organizacional propuesto por la investigadora.....	30
Figura 4: Modelo factorial de la escala de <i>job crafting</i>	47
Figura 5: Modelo factorial de la escala de percepción de justicia organizacional...	48
Figura 6: Modelo factorial.....	49

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito contribuir a la investigación acerca de la percepción de justicia organizacional que engloba aquellas percepciones referentes a la equidad en diferentes dimensiones de la actividad laboral. Se estudió el rol de la percepción de justicia organizacional como variable mediadora en la relación entre *job crafting*, y los comportamientos de ciudadanía organizacional. La muestra estuvo conformada por 216 participantes provenientes de diferentes regiones de Chile. El diseño de investigación fue de carácter cuantitativo de tipo no experimental, transversal correlacional-causal. Se administraron tres instrumentos: uno para obtener información acerca de la percepción de justicia organizacional, uno para medir la práctica de *job crafting* y finalmente, uno para los comportamientos de ciudadanía organizacional. Los resultados obtenidos apoyan una relación positiva y estadísticamente significativa entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional. Así mismo, se demostró una relación positiva entre la percepción de justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional. Se realizó un análisis de mediación el cual demostró que la percepción de justicia organizacional tiene un rol mediador en la relación existente entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional. La investigación aporta con evidencia empírica al hecho de que las personas puedan hacer microcambios en su manera de trabajar, lo que permite dar un nuevo enfoque al puesto de trabajo a través del cambio proactivo y la adaptación de las competencias. A su vez la percepción de justicia organizacional genera espacios saludables de trabajo, sentido de equidad, confianza de sus

trabajadores, fomentando conductas organizacionales prosociales.

Palabras clave: percepción de justicia organizacional, *job crafting*, comportamiento de ciudadanía organizacional, mediación.

ABSTRACT

The purpose of the study was to contribute to the research on the perception of organizational justice that encompasses those perceptions regarding equity in different dimensions of work activity. The role of the perception of organizational justice as a mediating variable in the relationship between job crafting and organizational citizenship behaviors was studied. The sample consisted of 216 participants from different regions of Chile. The research design was quantitative, non-experimental, cross-correlational-causal. Three instruments were administered: one to obtain information about the perception of organizational justice, one to measure the practice of job crafting and finally, one for the behaviors of organizational citizenship. The results obtained support a positive and statistically significant relationship between job crafting and organizational citizenship behavior. Likewise, a positive relationship was demonstrated between the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior. A mediation analysis was carried out which showed that the perception of organizational justice has a mediating role in the relationship between job crafting and organizational citizenship behavior. The research provides empirical evidence to the fact that people can make micro-changes in the way they work, which allows a new approach to the job through proactive change and adaptation of skills. At the same time, the perception of organizational justice generates healthy work spaces, a sense of equity, and the trust of its workers, promoting prosocial organizational behaviors.

Keywords: perception of organizational justice, job crafting, organizational citizenship behavior, mediation

INTRODUCCIÓN

La Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile (2018) en su normativa vigente define las buenas prácticas laborales como una oportunidad de cambios en las relaciones laborales al interior de la empresa, y se espera que sean compartidas por los trabajadores para que se sientan partícipes de las mismas y que estas, finalmente, contribuyan a fortalecer el ejercicio de los derechos laborales. La implementación voluntaria de buenas prácticas en este ámbito refleja una mejor gestión de los recursos humanos, la presencia de un clima laboral positivo y la disposición para una mayor participación de los trabajadores en la empresa.

A partir de la concientización de otorgar espacios humanos en la gestión organizacional y una mejora continua en prácticas laborales surgen conceptos como justicia organizacional, *job crafting* y conductas de ciudadanía organizacional que posibilitan a las organizaciones ajustarse a estos cambios y que ponga de manifiesto los comportamientos necesarios para que las organizaciones puedan superar estos eventos de crisis (Rodríguez, Martínez, & Salanova 2014).

Los procesos organizacionales pueden ser identificados como justos o injustos, frente a esto, si las personas se perciben tratadas con justicia, mantendrán una actitud positiva de cara a su trabajo; por el contrario, si consideran que reciben un trato injusto, su percepción les generará sentimientos de insatisfacción, lo que se traducirá en desmotivación, falta de productividad y disminución en la calidad de su trabajo (Omar, 2006), impactando directamente en el desempeño, y en consecuencia, en los resultados de la organización (Patlán, Flores, Martínez, Torres, & Hernández, 2014).

El concepto de justicia es un fenómeno que penetra tanto en la vida social como en la organizacional, como un determinante psicosocial de la salud de los trabajadores (Inoue, Kawakami, Tsuno, Tomioka, & Nakanishi, 2012). Ahora la percepción que se tenga sobre la justicia organizacional dependerá de cómo se toman las decisiones sobre la distribución de los resultados y de la justicia percibida en relación con estos. Esta percepción puede influir en las actitudes y conductas posteriores de los individuos, como el compromiso, la confianza, el rendimiento, la rotación y la agresión (Gomes & Okazaki, 2014).

La percepción de los trabajadores de una remuneración y comportamiento justos y la igualdad en los procedimientos, es decir, la justicia organizacional, desempeñan roles importantes en esta materia (Bakri & Ali, 2015). Aramburu y Rivera (2008) determinaron que la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa; pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada.

De esta necesidad humana de cooperación y de organización, la estructura del trabajo de una persona juega un papel crítico en la conformación de las relaciones con otras personas. Los trabajos tienen importantes arquitecturas relacionales que pueden contribuir a una mejor forma de relacionarse en la organización. Los puestos de trabajo generan la motivación para hacer una diferencia prosocial lo que afecta las acciones e identidades de los empleados (Wahyu, 2013).

Los puestos de trabajo correctamente diseñados y con buenas condiciones facilitan la motivación de los trabajadores y reducen su nivel de estrés, pero qué ocurre cuando los trabajadores quieren cambiar aspectos de su trabajo, eligiendo tareas, negociando el contenido de trabajo o a través de la asignación de nuevos significados a las tareas (Parker & Ohly, 2008). Pues bien, para dar solución a esta necesidad surge la noción de *job crafting*, entendiéndose “como los cambios iniciados en las demandas y recursos laborales, por la propia voluntad de los empleados para alcanzar y/o optimizar sus metas personales en el trabajo” (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

El rediseño en las condiciones de trabajo puede iniciar cambios en (1) en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, (2) cambios cognitivos que se relaciona con cómo se percibe el trabajo, (3) cambios en los límites de las relaciones, lo cual significa que los individuos tienen facultades para decidir con quiénes interactúan mientras realizan el trabajo (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).

El último concepto a mencionar es el comportamiento de ciudadanía organizacional, que ha sido definido como las actividades que hacen los empleados y que exceden los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Finkelstein & Penner, 2004).

Rodríguez et al. (2014) señalan que la percepción de justicia organizacional como el comportamiento de ciudadanía organizacional están positiva y significativamente relacionados, lo que coincide con hallazgos previos de otras investigaciones. Cuando los trabajadores perciben que en su lugar de trabajo se les trata de forma equitativa y

respetuosa, se utilizan procesos organizacionales justos y se les provee información acerca de cómo realizan sus tareas, eso genera un aumento en las probabilidades de percibir que el intercambio que existe entre el empleado y la organización es justo. Es precisamente a través de esta percepción de intercambio social donde se da la génesis de los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Por los motivos expuestos, la presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el efecto que ejerce la percepción de justicia organizacional en la relación existente entre el *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional?

La investigación pretende realizar aportes significativos desde el punto de vista teórico y práctico al campo de estudio de las organizaciones. Desde la perspectiva teórica, se propone comprender el rol mediador que desempeña la justicia organizacional sobre la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional. Esto principalmente cuando la literatura actual explica el vínculo entre las variables de manera separada, desconociendo el comportamiento y alcance de la relación de las variables en su conjunto.

Desde el punto de vista práctico, la investigación aportará con información necesaria para que las organizaciones ya sea a nivel de sus directivos como de sus colaboradores, comprendan el alcance que tiene cambiar las condiciones del trabajo y tareas, de modo que el trabajador disponga de autonomía, no sólo en lo que respecta a sus propias trayectorias profesionales, sino también con relación al destino de las

organizaciones a las que pertenecen. Esto influiría sobre las percepciones que tienen los colaboradores en torno al trato justo que reciben, pero principalmente el posible efecto que su estilo de trabajo tiene más allá de los límites de la organización que se evidencia, entre otras cosas, en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Sería pertinente comenzar a comprender y posicionar los constructos que se analizaron en la investigación como un conjunto organizado, dinámicamente relacionados y en continuo cambio, perspectiva que facilitaría la forma en que los trabajadores rediseñan su trabajo, aumentando los recursos sociales y estructurales.

La estructura de la investigación consiste en un marco teórico que aborda las tres variables en estudio y su relación entre ellas. Luego se procederá a explicar el marco empírico, el cual se encuentra conformado por el diseño de investigación, sus participantes, los instrumentos, el procedimiento y el análisis de datos correspondiente. Finalmente, se exponen las consideraciones éticas del estudio, los resultados, discusión, conclusiones, las referencias y los anexos.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

1. Justicia organizacional

Durante las últimas tres décadas, la justicia organizacional se ha estudiado como un constructo en la Psicología Organizacional, mostrando la investigación su relación con distintas dimensiones y comportamientos organizacionales (Shi, Lin, & Wang, 2009). En el campo de las teorías de cambios sociales, se argumenta que el concepto justicia permite a las personas percibir su relación de trabajo como una relación de intercambio social (Colquitt et al., 2013).

Los orígenes del concepto de justicia organizacional se encuentran en la Teoría de la Equidad de Adams (1965), que alude a la idea de que las personas construyen juicios de equidad o inequidad, en los que se evalúa el equilibrio o desequilibrio que existe entre sus aportes o contribuciones al trabajo y los beneficios o retribuciones económicas. El resultado de dicha ecuación lo comparan con sus compañeros, si el resultado de la ecuación es igual se sentirán satisfechos, por el contrario, si el resultado es diferente a los otros esta situación representaría inequidad, si la inequidad es a favor del individuo éste experimentaría un sentimiento de culpa, mientras que si es menor se sentiría enojado (Mladinic & Isla 2002).

Desde el campo de la Psicología, se pueden identificar diferentes puntos de partida en relación al primer estudio sobre la justicia; desde asuntos correspondientes a promociones dentro del ejército y fuerza aérea estadounidenses en la Segunda Guerra Mundial o asuntos más cotidianos dentro de un ámbito universitario. Independientemente

de cuál pudo haber sido el primer trabajo concerniente al tema de la justicia, se reconocen tres teorías o posturas iniciales dentro del estado del arte en la materia: La Teoría de la Equidad, la creencia en un mundo justo y los principios de igualdad o necesidad (Molina & Ito Sugiyama, 2016), que se abordan a continuación:

- 1) La Teoría de la Equidad. El estudio de la justicia (desde la Teoría de la Equidad) se definía como aquel que estudiaba la relación de resultados e inversiones entre individuos y cómo ésta afectaba el comportamiento de las personas involucradas en dicha relación.
- 2) Concepciones de igualdad y necesidad. La contribución de este enfoque se encuentra en la relatividad de las diferentes concepciones de la justicia dependiendo de las características del grupo, más allá de una relación abstracta costo-beneficio y una posible explicación de cómo es que, en algunas circunstancias, las personas pueden preferir recompensas menores en aras del bien común, sin sentirse afectadas.
- 3) La creencia en el mundo justo. La creencia de un mundo justo es inherente para conservar un equilibrio psíquico, operando como una restricción ideológica sobre el desarrollo cognoscitivo. La evaluación de eventos como justos o injustos está medida por la justificación de los eventos y cualidad de dichas justificaciones.

Diversos estudios han demostrado la importancia que posee la justicia en las organizaciones, estudios como los de Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) afirmaron que la justicia organizacional tiene el potencial de crear beneficios poderosos para las organizaciones y trabajadores por igual. Estos incluyen mayor confianza y compromiso,

mejor desempeño en el trabajo, comportamientos de ciudadanía más útiles, mejor satisfacción del cliente y disminución de conflictos, generando una mayor equidad en las actividades gerenciales ampliamente utilizadas, actividades como contratación, evaluación de desempeño, sistemas de recompensa, manejo de conflictos y reducción de personal.

Jacobs, Belschak y Hartog (2014) concluyeron que la percepción de justicia organizacional se relaciona significativamente con el comportamiento ético que tienen los trabajadores hacia su organización, estableciéndose una relación de intercambio, entre empleador y colaborador, en donde ambos esperan un intercambio justo. En contraposición, si el empleador o el colaborador perciben una falta de reciprocidad o bien un trato injusto se generará una percepción de inequidad (Torre, Pelagatti, & Solari 2014).

La percepción de justicia entre compañeros genera respuestas dirigidas a comportamientos que benefician a la unidad de trabajo, como el hecho de ser más atentos a los aspectos expresivos y emocionales durante su trabajo. A este fenómeno se le ha denominado como conductas de carácter extra-rol, que hacen referencia a comportamientos que no se encuentran necesariamente en la descripción del rol de trabajo, que no cuentan con un sistema de recompensa que reconozca su valor y que no representan una fuente de sanción si no se realizan, pero son una importante parte del desempeño de los trabajadores (Molina, 2014).

Es así que las políticas y procedimientos institucionales y la calidad de liderazgo de los supervisores cobra importancia en la calidad de los juicios de equidad que las

personas construyen, y a su vez, favorecen la presencia de fenómenos como el compromiso laboral, comportamientos de ciudadanía organizacional, adaptación al cambio, conductas extra rol, aprendizaje organizacional y en general comportamientos prosociales a favor de la organización (Littlewood, 2008).

Dishon-Berkovits (2017) postulan que, si las organizaciones generan un entorno de trabajo óptimo caracterizado por una distribución justa de las recompensas, los trabajadores desarrollarían un sentido de confianza en su organización, preocupación por los diversos aspectos del trabajo y una percepción positiva de sí mismos, ayudando así a la organización a lograr sus objetivos estratégicos.

1.1. Dimensiones de justicia organizacional

Colquitt (2001) realizó una revisión meta-analítica de los estudios sobre justicia organizacional, estableciendo un modelo de cuatro dimensiones. Así, (1) la justicia distributiva se relaciona con la satisfacción con los resultados; (2) la justicia procedimental se relaciona con la implicación con las normas; (3) la justicia interpersonal con la evaluación del supervisor; y (4) la justicia informativa con el grado en el que las personas evalúan su pertenencia a la organización, dimensiones que tienen efectos específicos sobre diferentes procesos organizacionales. A continuación, se analizarán cada una de estas modalidades de justicia organizativa.

Justicia distributiva

La justicia distributiva es definida como la percepción de la distribución justa y equitativa de recursos y resultados que efectúan principalmente los directivos a los

trabajadores. Esto quiere decir que los trabajadores tienden a evaluar los resultados que se generan de la distribución de algo (incremento de sueldo, promociones, etc.), bajo una regla de distribución en términos de igualdad, equidad y necesidad (Mladinic e Isla, 2002).

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) señalan que la justicia distributiva tiene tres componentes que son: (1) igualdad, que surge de la distribución basada en la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores; (2) necesidad referida a la distribución de acuerdo con la necesidad individual de cada trabajador; (3) equidad, distribución basada en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene, en comparación con lo que otros aportan y lo que otros obtienen.

Haar y Spell (2009) en su estudio realizado a 184 empleados de Nueva Zelanda descubrió que la justicia distributiva está significativamente relacionada con la satisfacción laboral y las intenciones de cambio de personal. Por su parte, Al Afari y Abu Elanain (2014) señalaron que la justicia distributiva, son mediadores entre la justicia interactiva, las actitudes y conductas laborales de los trabajadores. Los resultados del estudio indicaron que cada una de las dimensiones de la justicia organizacional afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Justicia procedimental

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) señalaron que la justicia procedimental se representa la idoneidad (en términos de equidad) de los procesos de asignación de recursos, beneficios y resultados a los trabajadores, teniendo como principales componentes los siguientes: (1) consistencia en los procedimientos los cuales deben

establecerse y aplicarse consistentemente a todos los empleados; (2) libre de sesgos ya que ninguna persona debe ser discriminado o recibir un trato inadecuado; (3) precisión en todas las decisiones ya que deben basarse en hechos e información exacta y precisa, lo cual debe estar establecido en los procedimientos; (4) representación de todos los interesados para la toma de las decisiones y en el establecimiento de los procedimientos; (5) corrección en los procesos o mecanismos para aclarar errores o inconsistencias en los procedimientos; (6) ética en las normas de los códigos de conducta y profesionales no deben ser violados.

Cloutier, Vilhuber, Harrisson y Béland-Ouellette (2018) sugirieron que la justicia procedimental percibida brinda a los trabajadores una mejor evidencia de la medida en que son valorados y apreciados por los miembros de sus organizaciones que las percepciones de la justicia distributiva. Los resultados destacan la mayor necesidad de que los trabajadores sean valorados y apreciados por quiénes son (consideración y estima), en lugar de por lo que hacen por su organización (justicia distributiva de recompensas). Por lo tanto, las personas desarrollarán una percepción de justicia, basada en la imparcialidad de los procedimientos utilizados por la organización (Shahzad et al., 2014).

Según Li y Bagger (2011), la justicia procedimental cumple con la función de transmitir un sentido de pertenencia a los grupos, el trato justo indica que otros miembros del grupo se preocupan por la propia contribución, lo que puede aumentar el valor percibido y el significado del propio trabajo.

Justicia interpersonal

Se refiere a la percepción de un trato justo y equitativo enfocado en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, al momento de implementar un procedimiento. (Mladinic e Isla, 2002). Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) determinaron que la justicia interaccional se encuentra compuesta por dos dimensiones, la justicia interpersonal y la justicia informacional. La primera dimensión hace referencia a la dignidad y respeto del trato ofrecido durante una interacción como por ejemplo al tratar a un trabajador con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores. La segunda dimensión se refiere a la forma en que se comparte información relevante con los trabajadores y las explicaciones que se les entrega a los trabajadores cuando se implementa un procedimiento y por qué se distribuyen los resultados (trabajo, información, decisiones) (Mladinic e Isla, 2002).

Holtz y Harold (2010) sugieren que los trabajadores que perciben injusticia interpersonal en su lugar de trabajo son más propensos a realizar intentos deliberados y malintencionados de sabotear su organización. Los investigadores consideran que rara vez se considera el papel de los valores personales en la formación de las reacciones de comportamiento ante la injusticia percibida. Los resultados sugieren que es improbable que los empleados con fuertes valores de justicia interpersonal u orientaciones de justicia participen en conductas malintencionadas en el lugar de trabajo, independientemente de su justicia interpersonal. Rodríguez, Salanova y Martínez (2014) indicaron que la justicia informacional promueve una explicación racional de las decisiones adoptadas por los

directivos; es decir es la percepción subjetiva que la información recibida durante la implementación de un proceso de toma de decisión fue adecuada, correcta y suficiente.

Las cuatro dimensiones propuestas a nivel teórico parecen tener impacto en diferentes variables organizacionales. La justicia de los procedimientos ha mostrado ser buen predictor de desempeño y compromiso organizacional, la justicia distributiva parece impactar sobre facetas específicas del trabajo como el salario, la justicia interpersonal sobre la percepción de los individuos de la equidad en el trato y por consiguiente en la satisfacción en el trabajo, y la justicia informacional se relaciona con la percepción de lo adecuadas que son las explicaciones dadas luego de un procedimiento, lo cual impactaría en la autoestima de los integrantes de los grupos de trabajo (Mladinic & Isla, 2002).

2. *Job crafting*

La evidencia empírica muestra consistentemente que contar con trabajadores motivados, comprometidos y dispuestos a trascender los límites de su rol constituye un activo estratégico para las organizaciones, una condición ineludible para alcanzar el éxito en un contexto en el que el cambio y la complejidad parecen sentar las bases de una realidad organizacional en la cual la forma de dar un nuevo enfoque a un puesto de trabajo adquiere una gran relevancia (DuBrin, 2014).

De esta realidad, en el último tiempo ha surgido uno de los conceptos que ha generado gran interés en ámbito organizacional, el *job crafting*, siendo un proceso por el cual un trabajador da forma, modela o redefine su trabajo y se define como “*los cambios*

físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p.179). El *job crafting* se genera cuando la organización permite a los empleados negociar el contenido del trabajo, modificar aspectos de éste, elegir las tareas, o a través de la asignación de nuevos significados a tareas existentes (Parker & Ohly, 2008).

2.1. El modelo de *job crafting* de Wrzesniewski y Dutton

Las investigadoras Wrzesniewski y Dutton (2001) pioneras en esta temática, propusieron que los trabajadores elaboraran sus trabajos, cambiando los límites cognitivos, de tareas y/o relacionales para dar forma a las interacciones y relaciones con otros en el trabajo. Consideraban que estas tareas al ser alteradas en conjunto con las configuraciones relacionales cambian el diseño y el entorno social del trabajo, lo que, a su vez, tiene el potencial de modificar los significados del trabajo y la identidad del trabajo. Las investigadoras propusieron un modelo de *job crafting* que especifica lo siguiente: (1) Las motivaciones individuales que desencadenan esta actividad, (2) cómo las oportunidades para *job crafting* y cómo las orientaciones individuales del trabajo determinan las formas de *job crafting*, (3) los probables efectos individuales y organizacionales cómo las oportunidades para crear trabajos (ver Figura 1).

La motivación para el *job crafting* surge de tres necesidades individuales. En primer lugar, los trabajadores participan en este proceso ya que tienen necesidad de controlar ciertos aspectos de su trabajo con el fin de evitar consecuencias negativas, así como también permite percibir el trabajo como propio, incluso en trabajos de baja

autonomía. En segundo lugar, los trabajadores se encuentran motivados para cambiar ciertos aspectos de su trabajo para así tener una percepción más positiva de sí mismos y que sea confirmada por los demás. En tercer lugar, el job crafting permite a los trabajadores cumplir con la necesidad humana básica de estar conectado con los demás.

(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

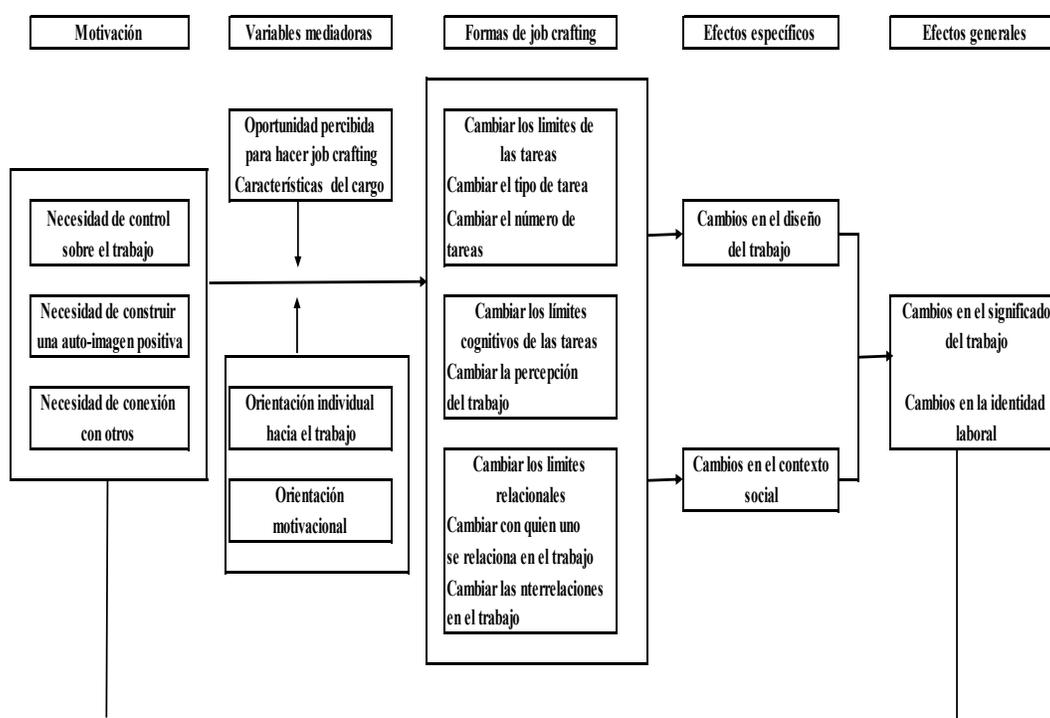


Figura 1. Modelo de *job crafting* propuesto por Wrzesniewski y Dutton (2001).

Nota: Modelo traducido a partir del original en inglés por la investigadora.

En lo que respecta a las variables mediadoras estas surgen a partir de la percepción que los trabajadores tienen en cuanto a la libertad que poseen para realizar su trabajo, el tipo de orientación hacia el trabajo que puede ser económica o bien un interés por ayudar

a otros, orientación motivacional aludiendo a que los trabajadores que están intrínsecamente motivados en su trabajo, que se caracteriza por autodeterminación (control) y competencia en su trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Las formas de *job crafting* se clasifican en, (1) cambiando de tarea, el cual consiste en cambiar el puesto o las funciones que debe realizar el trabajador, (2) cambiando los límites de la tarea cognitiva, ya que los trabajadores perciben su trabajo como un conjunto de trabajo moderado o como un todo integrado, (3) cambiando los límites relacionales del trabajo, lo que implica cambiar la calidad o la cantidad de interacción con otros en el trabajo, o ambos (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Los efectos del *job crafting* pueden ser tanto específicos como generales. Los específicos corresponden a cambios generados en el contexto social y en el diseño del trabajo, mientras que los efectos generales aluden a modificaciones en la identidad laboral y en el significado que tiene el trabajo para el empleado (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012).

2.2. El modelo de Demandas y Recursos Laborales aplicado al *job crafting*.

El modelo propuesto por las investigadoras Wrzesniewski y Dutton (2001) caracterizado por una perspectiva individual fue modificándose con el tiempo, y dio origen al concepto de *job crafting colaborativo*, el cual postula que los cambios también pueden darse a nivel grupal. Diversas investigaciones encontraron que las modificaciones también pueden ser coordinadas y realizadas entre compañeros de trabajo, concluyendo

mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009).

Siguiendo esta línea, Tims y Bakker (2010) proponen una aproximación alternativa al modelo. Ésta consiste en investigar la práctica de *job crafting* bajo la perspectiva del modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) propuesto por Bakker y Demerouti (2007) que supone una extensión del modelo de Demandas y Recursos Laborales de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001). La representación gráfica del modelo se ilustra en la Figura 2.

Según el modelo propuesto por los autores, los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (1) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados; (2) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo; (3) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2007).

En lo que respecta a las demandas laborales, estas pueden dificultar el trabajo y, por lo tanto, ser estresantes, mientras que otras demandas pueden facilitar el cumplimiento de metas y aumentar la motivación laboral. Las primeras han sido denominadas demandas obstaculizantes, mientras que las segundas se denominan demandas desafiantes (Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005).

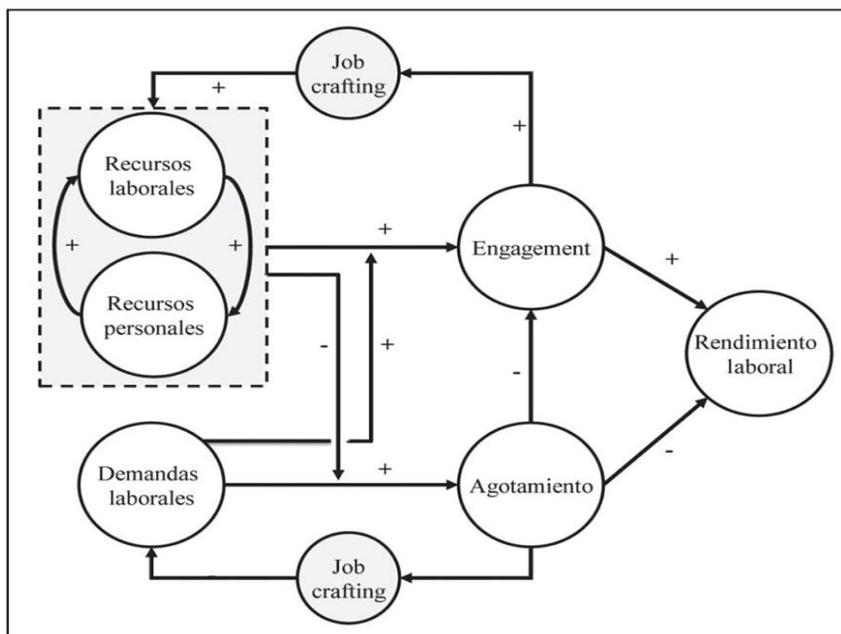


Figura 2. Modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007).

Entre las demandas desafiantes se encuentra la sobrecarga laboral, entendida como la percepción de altos niveles de exigencia por el cumplimiento de resultados sumada a la demanda emocional propia del trabajo. Las demandas obstaculizadoras limitan el logro de objetivos impidiendo percibir el valor del individuo o a la organización, rivalizando con la eficiencia y el logro de los resultados (Crawford, Lepine, & Rich, 2010). El logro de una meta exigente trae consigo un aumento de la satisfacción laboral, los trabajadores pueden crear mayores desafíos en su trabajo cuando sienten que éste no les está ofreciendo suficientes oportunidades para utilizar por completo sus habilidades, por lo tanto, no todas las demandas laborales son dañinas (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

En síntesis, utilizando la teoría de DRL como base para intervenciones individuales u organizacionales, el *job crafting* vendría a ser un proceso de acciones

proactivas para alterar el trabajo, buscando adecuarlo a los valores e intereses del individuo. Tanto el *job crafting* como los ajustes individuales de las demandas y los recursos parecen explicar de qué manera los trabajadores cambian su entorno laboral y la manera en que pueden hacerlo (Bakker & Demerouti, 2013).

Años más tarde Tims, Bakker y Derks (2012) propusieron que el concepto de *job crafting* puede dividirse en cuatro comportamientos distintos: (a) aumentar los recursos laborales estructurales, (b) aumentar los recursos laborales sociales, (c) aumentar las demandas laborales que suponen un reto, y (d) disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo. Estos comportamientos se describen a continuación:

- 1) Aumentar los recursos laborales estructurales: Práctica que tiene como objetivo optimizar el rendimiento en los empleados a través de variedad en sus recursos, más autonomía, la responsabilidad en la mejoría de trabajo, lo que tributa a conseguir al progreso personal y la exploración de más oportunidades.
- 2) Aumentar los recursos laborales sociales: Para que exista un mejor rendimiento los trabajadores pueden buscar orientación en sus superiores, subordinados y compañeros, por lo tanto, se pueden acumular un apoyo social deseado en el ambiente de trabajo. Este apoyo social tiene relación con su rendimiento en el trabajo.
- 3) Aumentar las demandas laborales que suponen un reto: Los trabajadores pueden aumentar el alcance de su trabajo, diversificar o asumir tareas fuera del puesto de trabajo.

- 4) Disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo: Los trabajadores pueden disminuir el número de tareas que consideran física como psicológicamente incómodas.

A partir de estas cuatro dimensiones Tims et al. (2012) elaboraron y validaron una escala de *job crafting*, compuesta por 21 ítems, cuya validez convergente se relacionaba positivamente con la iniciativa personal y negativamente con el cinismo. En lo que concierne a su validez de criterio, los auto-informes sobre esta cuestión se relacionaban positivamente con diversos indicadores del funcionamiento óptimo, según los compañeros de trabajo, como el *engagement*, el rendimiento y la empleabilidad. Por último, los auto-informes de *job crafting* correlacionaban con los de los compañeros de trabajo, lo que indica que se trata de una serie de comportamientos observables por otros (Bakker & Demerouti, 2013).

Por su parte, Petrou, Demerouti y Schaufeli (2016) en su investigación identificaron que el *job crafting* surgió como una estrategia multidimensional, como una iniciativa propia y voluntaria promovida por los trabajadores con el fin de adaptarse a su entorno cambiante. Por lo tanto, los factores ambientales y la interacción entre los trabajadores también influyen a la hora de predecir el *job crafting*.

Otro fenómeno que se ve influido por el *job crafting* es el compromiso laboral. Un estudio realizado por Wingerden y Poell (2017) confirmaron que el *job crafting* se relaciona positivamente con el compromiso laboral y posterior rendimiento. Los investigadores creen firmemente en el potencial de los trabajadores, en el comportamiento

proactivo y los méritos que el cultivo de este comportamiento proactivo tiene para los empleados y organizaciones. Por lo tanto, sugieren que sus estudios inviten a otros investigadores a explorar más a fondo el papel de las oportunidades percibidas para crear job crafting. García y Sánchez (2015) en su estudio exploratorio sobre el *job crafting* en Chile concluyeron que las características de un cargo no son fijas, sino que van variando dependiendo del trabajador que lo desempeñe, siendo importante fomentar en el trabajador aquellas prácticas de *job crafting* que se alinean con los objetivos del cargo y evitar aquellas que podrían dificultar el cumplimiento de las metas organizacionales.

3. Comportamientos de ciudadanía organizacional

Organ (1988) propone un constructo conocido como conductas de ciudadanía organizacional (CCO). Según dicho autor, las manifestaciones de CCO se refieren al comportamiento individual que es discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

Para referirnos a estos comportamientos cívicos es necesario definir el concepto de ciudadanía organizacional, el cual se describe como las actitudes personales indirecta o directamente reconocidas por el patrón estándar de recompensas los cuales agregan y suscitan la función efectiva de la organización, donde dicha conducta no es requerimiento respecto del papel o de las funciones del cargo, sino que es cuestión de decisión individual (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Por lo tanto, los trabajadores que

ejercen comportamientos de ciudadanía organizacional son considerados buenos ciudadanos, y reflejan el resultado de un modelo de relaciones que se gesta entre la identidad y las conductas de comportamiento ciudadano en el contexto laboral (Becton, Carr, Mossholder, & Walker, 2016).

El estudio sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional tiene sus inicios con el economista Chester Barnard quien, en 1938, puso el acento sobre la importancia de estos comportamientos, subrayando que la cooperación entre los trabajadores constituye la base fundamental de la actividad organizacional, sugiriendo reforzar la contribución espontánea de los trabajadores más allá de sus obligaciones contractuales (Gangloff, Mayoral, & Rezrazi, 2017).

Años más tarde en el año 1977 Organ en su estudio de satisfacción laboral y productividad, incorporó variables cualitativas tales como la ayuda a compañeros de trabajo, seguir las reglas de la jerarquía organizacional y la asimilación de cambios. Finalmente, Bateman y Organ en colaboración con Bateman en el año el 1983, establecieron medidas que llamaron desempeño cualitativo, conocido hoy día como ciudadanía organizacional (Gangloff, Mayoral, & Rezrazi, 2017).

Organ (1997) conceptuó este constructo en cinco dimensiones. La primera, el altruismo, incluye aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización. La segunda, llamada concienciación, conlleva asistir al trabajo y cumplir con las reglas y los procedimientos de la organización. La tercera, conocida como deportividad, implica la

disposición de las personas a tolerar condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de éstas. La cuarta, que se denomina cortesía, conlleva consultar con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo. Y, por último, la quinta, llamada virtud cívica, incluye todas aquellas acciones que indican que las personas participan, involucran y se preocupan por la vida de la organización (Rodríguez, Sánchez, & Martínez, 2014).

El comportamiento de ciudadanía organizacional se caracteriza por ejecutar acciones que no se encuentran definidas en el perfil del puesto de un trabajador; no obstante, el trabajador realiza dichas actividades para beneficio de su organización. Estas manifestaciones están dirigidas hacia los compañeros o hacia la propia organización en sí, no están contempladas en sus funciones y tampoco están establecidas en el puesto, esta conducta va más allá del puesto para el que fue contratado el trabajador (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Estudios relacionados con los comportamientos de ciudadanía organizacional como el realizado por Arredondo, Ferrer y Villa (2011) consideran que estas acciones mejoran el entorno laboral, mediante la participación voluntaria, promoviendo acciones efectivas dentro de la organización.

Dávila y Finkelstein (2016) en su estudio concluyeron que el comportamiento de ciudadanía organizacional que es desarrollado por motivos altruistas, ya sea por mostrar respeto hacia la organización o por un deseo de ayudar a los demás, se asociaba con un mayor bienestar que las conductas motivadas por razones egoístas. Llevar a cabo comportamientos de ciudadanía organizacional por motivos altruistas coherentes con los

propios valores en vez de presiones externas hace sentir a las personas dueñas de sus actos. De esta forma, la participación de los trabajadores en acciones de voluntariado dentro de la organización, son una muestra de apoyo en actividades prosociales, sean las organizaciones públicas o privadas (Agarwal, 2016).

4. Relación entre *job crafting* y comportamientos de ciudadanía organizacional

La relación entre *job crafting* y conductas de ciudadanía organizacional se puede observar en estudios como el de Shusha (2014) que, con base en el modelo DRL identificó que las enfermeras que practican *job crafting* tenían más probabilidades de ejercer un comportamiento de ciudadanía organizacional (altruismo, conciencia, cortesía, virtud cívica y deportividad). Por lo tanto, los resultados confirmaron que la tarea y la elaboración relacional son variables predictivas del comportamiento de la ciudadanía organizacional.

Gong, Greenwood, Hoyte, Ramkissoon y He (2018) indicaron que la generación entre 1981 y 1999 llamados *millennials* parecían estar menos interesados en comportamientos de ciudadanía organizacional en comparación con las generaciones anteriores en la fuerza laboral. Sin embargo, algunas dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional aumentaron cuando los *millennials* realizaron trabajos de *job crafting* o cuando tenían un ancla de carrera en el servicio. Además, estos dos factores de desarrollo profesional se correlacionaron positivamente con comportamientos de ciudadanía organizacional. El estudio ofrece implicaciones importantes para los

investigadores y los profesionales, y resalta la importancia de los factores de desarrollo profesional para motivar a los *millennials* hacia los resultados de trabajo deseados.

Por su parte, Chen, Yen y Tsai (2014) observaron en su estudio que el *job crafting* implica que los empleados modifiquen ciertos aspectos de la forma en que operan, cómo interactúan con otros empleados y cómo perciben su trabajo y su organización. Desde un punto de vista positivo estas acciones podrían ayudar a un trabajador a desempeñarse mejor y disfrutar más del trabajo.

A su vez, Vogel, Rodell y Lynch (2016) identificaron que las características del *job crafting* tienen impactos positivos en las evaluaciones que realizan los supervisores en relación con los comportamientos de ciudadanía organizacional de sus trabajadores, encontrándose una relación positiva entre el *job crafting* y estas conductas. En esta misma línea, Ryan (2017) concluyó que existe una relación positiva entre *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Sugiere que los trabajadores que experimentan un mayor nivel de *job crafting* son más propensos a exhibir niveles más altos de conductas de ciudadanía organizacional. Los trabajadores pueden usar mejor sus habilidades para realizar su trabajo en general, permitiéndoles producir mejores resultados para la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la primera hipótesis de trabajo plantea:

H1: El *job crafting* está relacionado positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional.

5. Relación entre *job crafting* y percepción de justicia organizacional

Si bien no se observa un desarrollo significativo de estudios que vinculen directamente la práctica de *job crafting* con la percepción de justicia organizacional, sí que se pueden reportar algunos indicios que darían cuenta de la relación entre estos constructos. Por ejemplo, en el estudio realizado por Kim, Im, Qu y NamKoong (2018) se plantea que la percepción de apoyo organizacional constituye un predictor a nivel organizacional del *job crafting*, facilitando un ambiente de trabajo, el cual se caracteriza por compartir conocimientos, motivación y promoción y justicia procedimental, cada una de las cuales fomenta la creatividad de los empleados. De este modo se advierte una vinculación entre el *job crafting* y la percepción de justicia procedimental, por medio de la influencia del apoyo organizacional.

Por su parte, en el estudio de Li, Sekigushi y Qi (2014) se puso a prueba empírica un modelo multinivel que involucra variedad de habilidades, el enfoque de promoción de las personas y el clima de justicia procedimental para predecir el *job crafting*. Se encontró que el clima de justicia procedimental es un importante contexto de nivel grupal que puede influir en la práctica de *job crafting*; es decir, otro indicio acerca una eventual relación entre *job crafting* y la percepción de justicia organizativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda hipótesis de trabajo plantea:

H2: El *job crafting* está positivamente relacionado con la percepción de justicia organizacional.

6. Relación entre percepción de justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional

Singh y Singh (2018) indicaron que la sensación de un trato justo por parte de los trabajadores da como resultado que estos exhiban comportamientos de ciudadanía organizacional en el lugar de trabajo, pero si experimentan inequidad en su organización, mostrarían comportamientos discrecionales en el trabajo y limitarían sus esfuerzos para satisfacer solo las responsabilidades contractuales.

En su estudio, Singh y Singh (2018) plantearon que los trabajadores que estaban satisfechos con su trabajo tenían más probabilidades de identificarse con su organización y, a su vez, tenían más probabilidades de exhibir comportamientos que no son reconocidos directamente, pero que son beneficiosos para la organización.

Por su parte, Roch, Shannon, Martin, Swiderski, Agosta, y Shanock (2019) concluyeron que los trabajadores que son tratados de forma justa tienen más probabilidades de sentirse obligados a corresponder un procedimiento justo con comportamientos que benefician a la organización. Esa correspondencia es clave para explicar por qué las percepciones de justicia influyen en comportamientos que son importantes para las organizaciones, como el desempeño de tareas y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los resultados sugieren que los trabajadores que creen en un mundo justo interactúan con las percepciones de justicia procesal y distributiva, no así con las percepciones de justicia interpersonal. El efecto indirecto de las percepciones de justicia distributiva y procesal tanto en los comportamientos de ciudadanía organizacional

como en el desempeño de la tarea solo es significativo en individuos con niveles relativamente altos de aprobación de un mundo justo.

Chan y Lai (2017) identificaron la importancia y el impacto de la satisfacción en la comunicación para comprender las percepciones de los trabajadores sobre la justicia y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Tanto la satisfacción en la comunicación como las percepciones de justicia son variables que pueden ser prácticamente controladas e influenciadas por supervisores y administradores. Dado que los comportamientos de ciudadanía organizacional son discrecionales, la información valiosa obtenida de los hallazgos puede ser útil para hacer un mayor esfuerzo para mejorar las estrategias de comunicación y crear un entorno de trabajo justo, con el fin de fomentar actitudes, comportamientos y mejorar decisiones sobre comunicación y difusión de información dentro de la organización.

Por otra parte, Bauwens, Audenaert, Huisman y Decramer (2019) examinaron cómo los sistemas de gestión del rendimiento se relacionan con la disminución de comportamientos de ciudadanía organizacional entre los empleados académicos. Sus hallazgos apoyan la importancia de sistemas de gestión del rendimiento justos en las instituciones de educación superior. El análisis muestra que la justicia interaccional y distributiva no afecta los comportamientos de ciudadanía organizacional de forma directa, pero si indirectamente a través de eliminar el *burnout*. Los investigadores sugieren que los jefes de departamento responsables de implementar los sistemas de gestión del

rendimiento deben enfocarse en mantener resultados justos, tratar a los empleados académicos de manera justa y proporcionarles información adecuada.

En el mismo contexto educativo, Zeinabadi y Salehi (2011) en su investigación concluyeron que la justicia procesal tiene dos líneas para promover en los profesores los comportamientos de ciudadanía organizacional. Primero influenciando la confianza del docente y en segundo lugar a través de la incidencia en la satisfacción laboral y en el compromiso organizativo

Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda hipótesis de trabajo plantea:

H3: La percepción de justicia organizacional está relacionada positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Con base en la investigación teórica se ha encontrado evidencia de que el *job crafting* está relacionado positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional. Así también, se tienen algunos indicios de la relación entre *job crafting* y la percepción de justicia organizativa. Por su parte, existe evidencia de que la percepción de justicia organizacional está positivamente relacionada con el comportamiento de ciudadanía organizacional. No obstante, lo anterior, un desafío pendiente es la identificación de variables que permitan explicar mejor la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional. En este sentido, la percepción de justicia organizacional aparece como una posible variable mediadora que posibilita dar explicaciones teóricas en la comprensión de por qué las personas que practican *job*

crafting desarrollan un comportamiento de ciudadanía organizacional, toda vez que perciben que existe justicia organizacional.

De este modo, la cuarta hipótesis propone:

H4: La relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional está mediada por la percepción de justicia organizacional.

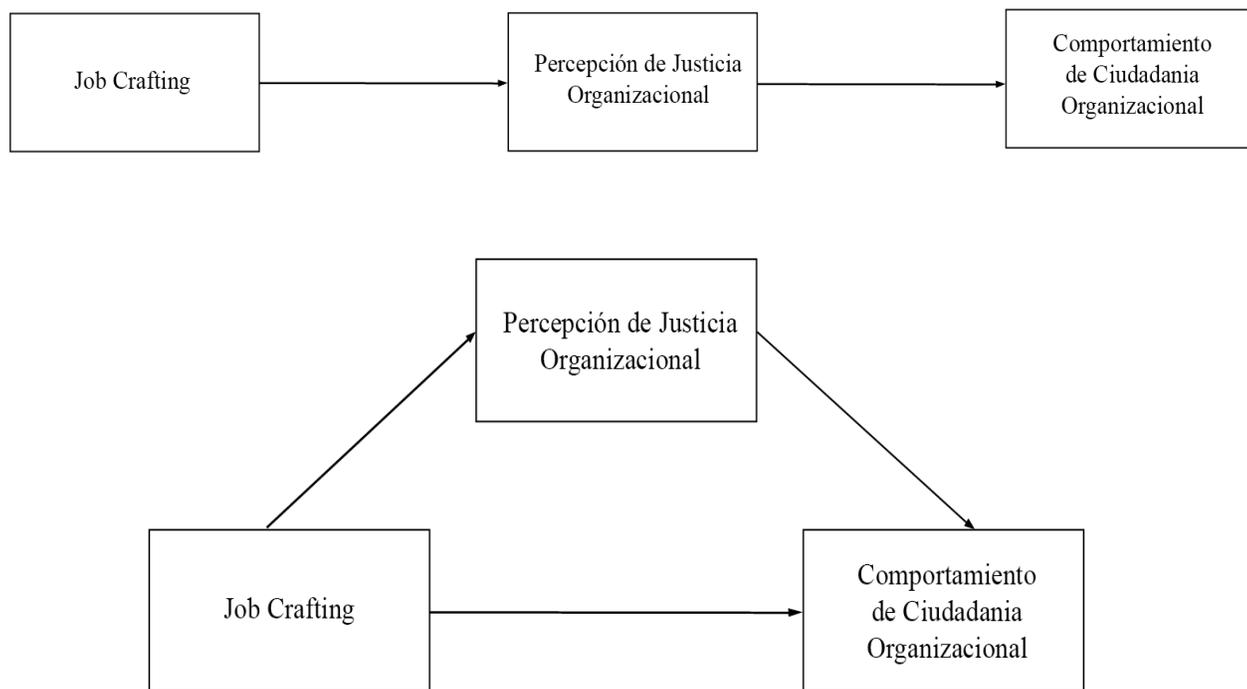


Figura 3. Modelo de la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional mediada por la percepción de justicia organizacional propuesto por la investigadora.

En síntesis, la investigación sugiere que los trabajadores que experimentan *job crafting* son propensos a exhibir comportamientos de ciudadanía organizacional, siendo los comportamientos de ciudadanía organizacional influidos por la percepción de justicia organizacional.

SEGUNDA PARTE: MARCO EMPÍRICO

A continuación, se presenta el método que guió la investigación, donde se desarrollaron las preguntas de investigación, los objetivos del estudio (general y específicos), las hipótesis de investigación, el diseño a utilizar, las variables y sus instrumentos de medición, el procedimiento a seguir y la estrategia de análisis de datos.

7. Pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto de la percepción de justicia organizacional en la relación existente entre el *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional?

8. Objetivos

7.1. Objetivo general

Analizar el efecto que ejerce la percepción de justicia organizacional en la relación entre *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

7.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional.
- 2) Identificar la relación existente entre la percepción de justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional.
- 3) Evaluar el efecto mediador que ejerce la percepción de justicia organizacional, en la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional.

9. Hipótesis de investigación

Con base en la revisión teórica-empírica que fue presentada en apartados anteriores, se exhiben las hipótesis del estudio, que ya habían sido expuestas junto con su respectiva fundamentación:

H1: El *job crafting* está relacionado positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional.

H2: El *job crafting* está relacionado positivamente con la percepción de justicia organizacional.

H3: La percepción de justicia organizacional está relacionada positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional.

H4: La relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional está mediada por la percepción de justicia organizacional.

10. Método

10.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de carácter cuantitativo de tipo no experimental, transversal correlacional-causal, pues busca medir la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

10.2 Caracterización de los participantes

La muestra estuvo conformada por 216 participantes, contratados bajo modalidad indefinido y/o sub contratados, honorarios, en la organización, con al menos 6 meses de

antigüedad. De los cuales 8 no fueron considerados en el análisis final, debido a presentar resultados atípicos, alejándose significativamente de la media de los resultados, pudiendo alterar estos. En cuanto al sector de actividad abarcado, no hubo una distinción de rubro en el territorio nacional, ya que lo que se buscaba conocer eran los procesos desde una amplia diversidad de roles.

Esta muestra está compuesta en un 32.7% por hombres y un 67.3% de mujeres, con edades entre los 18 años y mayores de 55, la edad predominante fue entre los 25 y 44 años, como se detalla en la Tabla 1. Solo en un 5.9% el nivel de escolaridad más alto alcanzado corresponde a enseñanza media, un 13.7% señala poseer un título técnico, mientras que la mayor parte de la muestra cuenta con estudios universitarios (51.7%) o de posgrado (28.8%).

Tabla 1

Edad de los participantes del estudio.

<i>Edad</i>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 a 24 años	1	.5	.5
25 a 34 años	82	40.0	40.5
35 a 44 años	72	35.1	75.6

45 a 55 años	34	16.6	92.2
55 a más años	16	7.8	100.0
Total	205	100,0	

Nota: En relación con los ingresos, la mayor parte percibe ingresos entre \$500.000 y \$1.400.000, los detalles se presentan en la tabla 2

Tabla 2

Ingresos de los participantes del estudio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta \$500.000	31	15.1	15.1
De \$500.000 hasta \$900.0000	58	28.3	43.4
De \$900.000 hasta \$1.400.000	76	37.1	80.5
Sobre \$1.400.000	40	19.5	100.0
Total	205	100.0	

En cuanto al cargo de ocupan en l empresa, un tercio (32.2%) ocupan cargos de Jefatura, un 17.6% cargos de supervisión y cerca de la mitad de los participantes un Cargo Operativo (50.2%). La mayor parte de los participantes lleva entre 1 y 5 años en su organización (44.5%), un 29.3% entre 5 a 10 años, mientras que un 12.2% lleva menos de 1 año y un 14.1% más de 15 años. La relación contractual que presentan los participantes, esta varia en trabajadores de planta (39%), a contrata (34.6%), a honorarios (15.1%) y código del trabajo (11.2%)

10.3 Variables

A continuación, se presentan las variables de esta investigación, precisando tanto su definición conceptual como operacional. Posteriormente se presentan los instrumentos utilizados. Las variables incluidas para efecto de la investigación serán las siguientes:

Variable independiente: *Job crafting*

- a) Definición conceptual: Se trata de los cambios físicos y cognitivos que los individuos realizan en su tarea laboral o incluso, en las relaciones de su trabajo, modificando así el diseño de su trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- b) Definición operacional: Puntaje obtenido en el Cuestionario de *Job Crafting* de Slemp y Vella-Brodrick (2013), traducido y adaptado preliminarmente al español en Chile por Ramírez-Vielma et al. (2019).

Variable dependiente: Conductas de ciudadanía organizacional

- a) Definición conceptual: Se refieren al comportamiento individual que es discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de

recompensas y que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, 1988).

- b) Definición operacional: Puntaje obtenido en la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO), desarrollada por Rosario-Rodríguez, Rodríguez-Montalbán y Martínez-Lugo (2014).

Variable mediadora: Justicia organizacional

- a) Definición conceptual: La justicia organizacional es definida como la percepción que tienen los trabajadores sobre lo que es justo e injusto dentro de la organización a la que pertenecen (Omar, 2006).
- b) Definición operacional: Puntaje obtenido en la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC, 2001), validada en una muestra española por Díaz-Gracia, Barbaranelli y Moreno-Jiménez (2014).

Variables Sociodemográficas: Antecedentes Sociodemográficos

- a) Definición conceptual: Registro de características sociodemográficas de la muestra en estudio, tales como edad, sexo, cargo actual, nivel de estudios, tipo de contrato, tiempo en la organización, tiempo en su cargo actual, principales funciones de su cargo.
- b) Definición operacional: Respuestas obtenidas en el apartado de antecedentes sociodemográficos del formulario de investigación (ver sección Anexos).

10.4 Instrumentos

- 1) Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) adaptada a la población española por Díaz-Gracia, Barbaranelli y Moreno-Jiménez (2014).

La Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) fue desarrollada para evaluar las percepciones de justicia de los empleados. La escala está compuesta por 20 ítems, correspondientes a 4 dimensiones con formato de respuesta Likert con puntajes de 1 (en pequeña medida) a 5 (en gran medida). La escala consta de 20 ítems distribuidos en las cuatro dimensiones: justicia procedimental (JP, 7 ítems, ej: “*¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?*”), justicia distributiva (JD, 4 ítems, ej:” *Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?*”), justicia interpersonal (JINT, 4 ítems, ej: “*¿Te ha tratado con dignidad?*”) y justicia informacional (JINF, 5 ítems, ej: “*¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?*”). El instrumento se presenta en el Anexo 2.

La escala fue validada en una muestra española por Díaz-Gracia, Barbaranelli y Moreno-Jiménez (2014) siendo administrada a una muestra de 460 trabajadores españoles del sector servicios. El 40.4% fueron hombres y el 59.6% mujeres. El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) apoyó la estructura de cuatro dimensiones para la versión española de la EJOC. Este modelo de cuatro mostró un mejor ajuste de los datos que los otros modelos probados, con los siguientes índices un $\chi^2 = 412,07$ ($p < .001$), CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSA = 0.06 y un SMRSA = 0.05. El alfa de Cronbach obtenido para las subescalas fue de 0.88 para justicia procedimental, de 0.95 para justicia distributiva, 0.91 para justicia informacional y 0.94 para justicia interpersonal. Las correlaciones de la versión española

con las escalas de incivismo y satisfacción laboral fueron estadísticamente significativas y de una magnitud moderada a alta, lo que indica un grado razonable de validez de constructo. Conclusiones: la versión española de la EJOE tiene propiedades psicométricas adecuadas y puede ser de utilidad en la evaluación de la JO en el entorno de habla española (Colquitt, 2001).

Para esta aplicación los índices de fiabilidad obtenidos fueron óptimos para la dimensión justicia distributiva ($\alpha = 0.95$), para la dimensión justicia procedimental ($\alpha = 0.86$), para justicia interpersonal ($\alpha = 0.84$) y para la dimensión justicia informativa ($\alpha = 0.91$), a nivel global la escala obtuvo un α de Cronbach de 0.94.

2) Escala de Job Crafting de Slemp y Vella- Brodrick (2013), traducida y adaptado al español por Ramírez-Vielma et al. (2020).

Este instrumento fue elaborado por Slemp y Vella- Brodrick (2013), siendo traducido y adaptado al español por Ramírez-Vielma et al. (2020). El cuestionario tiene 15 ítems que refieren a las dimensiones del job crafting de tarea, por ejemplo “Añado aquellas tareas que creo que se adaptan mejor a mis habilidades o intereses”; cognitiva, por ejemplo “Pienso sobre cómo mi trabajo da sentido a mi vida”; y relacional, por ejemplo “Me esfuerzo por conocer bien a las personas con las que trabajo”, propuestas por Wrezniewski y Dutton (2001). Su formato de respuesta va de del 1 = Casi nunca, al 6 = Muy a menudo, con la instrucción “Marca con una X el número en esta escala que mejor refleje la realización de estos comportamientos por parte tuya (Nota: la opción 6 'Muy a menudo' significa la mayor frecuencia posible en su lugar de trabajo)”. A su vez, el job

crafting es descrito como las oportunidades que tienen los trabajadores para hacer de su actividad laboral más atractiva y satisfactoria.

En cuanto a sus indicadores de fiabilidad, el instrumento original reporta un $\alpha = 0.91$ a nivel global, 0.87 en *job crafting* de tarea, 0.89 en *job crafting* cognitivo y 0.83 en *job crafting* relacional. Además, cuenta con indicios de validez en análisis factorial exploratorio, confirmatorio y convergente. Para esta aplicación, la consistencia interna fue de $\alpha = 0.88$ a nivel general, 0.76 para *job crafting* de tarea, 0.89 para *job crafting* cognitivo y 0.77 para *job crafting* relacional.

3) Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO) desarrollada por Rosario-Rodríguez, Rodríguez-Montalbán y Martínez-Lugo (2014).

La escala fue construida en base a la definición de Organ (1988) de la ciudadanía organizacional y las dimensiones de comportamiento componentes son (1) rectitud (2) deportivismo (3) virtud cívica (4) cortesía y (5) altruismo. La escala desarrollada por Martínez-Lugo et al. (2004), compuesta por 50 ítems (10 para cada una de las dimensiones componentes), posee un formato de respuesta de escala tipo Likert de 6 puntos, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). A partir del análisis psicométrico, específicamente AFC, se optó por un modelo que incluye solo 15 ítems (3 por dimensión), el modelo entregado presento un buen ajuste con los siguientes índices: $\chi^2 = 431,74$ ($p < .001$), CFI = 0.94, NFI = 0.93 y un RMSEA = 0.07.

La confiabilidad del instrumento original, medida mediante Alpha de Cronbach fue de 0,79 para la dimensión Altruismo (e.j: “Ayudo con gusto a mis compañeros de

trabajo en sus tareas.”), 0,78 para la escala Concienciación (e.j: *“Me esmero en mi trabajo para mantener los estándares de calidad.”*), 0,77 para la dimensión escala Virtud Cívica (e.j: *“Soy un representante de mi organización donde quiera que esté.”*), 0,78 para la escala Deportividad (e.j: *“Me enfoco más en los aspectos positivos de mi trabajo, que en los negativos.”*) y 0.73 para la escala Cortesía (e.j: *“Antes de comenzar un proyecto que afecta a mi grupo, les comunico lo que pienso hacer.”*). Los índices de confiabilidad para esta aplicación fueron de 0.77 para Altruismo, 0.80 para Concienciación, 0.69 para la dimensión Virtud Cívica, 0.68 para Deportividad y finalmente 0.74 para Cortesía. El instrumento completo se encuentra en el Anexo 4.

10.5 Procedimiento

- 1) En primer lugar, se presentó un resumen ejecutivo del proyecto de investigación al Comité de Ética del Departamento de Psicología y al Comité de Ética, Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Concepción para su aprobación.
- 2) En segundo lugar, para la recolección de datos se realizó la transcripción de los instrumentos de investigación en formato digital, así como también el consentimiento informado el cual fue aplicado siguiendo los principios éticos de participación voluntaria, respeto, beneficencia, entregándoles la oportunidad de realizar preguntas respecto a éste. El consentimiento informado se encuentra en la sección de anexos, Anexo 5.
- 3) En tercer lugar, para el proceso de recolección de datos, se contactó a representantes de diferentes organizaciones, así como trabajadores del país. Este

proceso, se llevó a cabo de manera digital, a través de la plataforma Microsoft Forms, entregándose la información, el consentimiento informado y los instrumentos mencionados anteriormente de manera online. La plataforma estuvo habilitada durante los meses de diciembre de enero y febrero del 2021.

10.6 Estrategia de análisis de datos

Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS en su versión 25. Se comenzó con análisis descriptivos de los datos: obtención de las medidas de tendencia central, distribución de la muestra, confiabilidad mediante los índices alpha de Cronbach y Omega de los instrumentos, y la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, para los puntajes totales de las escalas.

Con base en el tipo de distribución que presenten los datos se realizará análisis de correlación bivariado de Pearson o Spearman, según corresponda. Finalmente, se realizará un análisis de mediación mediante el macro PROCESS de Hayes (2018) utilizando el método de Bootstrap.

10.7 Resguardos éticos

En este apartado se expondrán los distintos aspectos éticos y limitaciones que se considerarán de modo estricto en el desarrollo de la investigación.

- 1) Confidencialidad: La información será utilizada sólo con fines investigativos y únicamente los investigadores tendrán acceso a la información, por lo que se abogará a la anonimidad de los encuestados.

- 2) Consentimiento informado: Se debe considerar la autorización de los participantes de la investigación, conjuntamente se indicará que tienen la posibilidad de renunciar en cualquier momento del proceso investigativo.
- 3) Rigurosidad en la producción de la información: La producción de la información se presentará de manera fidedigna, sin manipular la información con el objeto de mantener la rigurosidad y validez que implica una investigación de índole científica.
- 4) Recolección de información: El instrumento de recolección de información está estrictamente relacionado con el tema de investigación, con la finalidad de resguardar la privacidad de los participantes y así no adquirir información extra e innecesaria que no sea pertinente a la investigación.

TERCERA PARTE: RESULTADOS

11 Resultados

A continuación, se detallan los resultados del presente estudio. En una primera parte se presenta un análisis psicométrico de las escalas de estudio. Posteriormente, se procede a un análisis descriptivo de las variables del estudio con el desglosado en sus diferentes dimensiones. En la tercera parte, se exponen los resultados de la comprobación de hipótesis, la correlación entre las variables y el análisis de mediación.

11.1. Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos

El análisis de fiabilidad de las escalas se realizó mediante el índice de consistencia interna Alpha de Cronbach. Para el análisis del grado de ajuste de los instrumentos se optó por realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) a cada uno de los instrumentos con el método de máxima verosimilitud, a través del software JASP en su versión 0.14.1, siguiendo las indicaciones de agrupación de ítems de los autores de cada instrumento.

Para el análisis del ajuste de los modelos obtenidos mediante el AFC, se analizaron la bondad de ajuste, la cual se recomienda que tenga una relación χ^2/df menor o igual a 3 para presentar un ajuste aceptable, no obstante debido a la alta sensibilidad de este indicador al tamaño de muestra (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010), se optó por considerar además indicadores como el CFI, el en valores superiores a .90 presenta un ajusta adecuado y superior a .95 un buen ajuste del modelo (Hair et al., 2010; Hu & Bentler, 1999). Se incluye además el índice de TLI, que tiene una interpretación similar a la del CFI, como también el RMSEA, el cual ha sido ampliamente utilizado como medida

de ajuste del modelo, cuando presenta valores inferiores a .05 es un buen ajuste y menores a .08 aceptables (Williams et al., 2004), finalmente también se considerara el SRMR, que en valores inferiores a .08 señala un buen ajuste de los datos, aunque valores menores a .09 son aceptables cuando CFI y RMSEA presenta un buen ajuste (Hu & Bentler, 1999).

En relación con la confiabilidad de las escalas estas presentaron un buen índice de confiabilidad evaluado mediante el Alpha de Cronbach, como se observa en la Tabla 3. La escala de *job crafting* obtuvo un puntaje total de $\alpha = .876$, mientras que la de percepción de justicia tuvo un excelente índice con $\alpha = .935$, finalmente la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional obtuvo un buen índice de confiabilidad con $\alpha = .855$.

Tabla 3

Coefficientes de fiabilidad de las escalas.

Variable	Alfa de Cronbach
Job Crating	.876
Percepción de Justicia	.934
Comportamiento de ciudadanía Organizacional	.855

Por otra parte, en relación con el nivel de ajuste de los instrumentos evaluado mediante el análisis factorial confirmatorio, los índices en resumen se presentan en la Tabla 4, los cuales muestran que la escala de *job crafting* presenta buenos índices, aunque

no óptimos, estos revelan un ajuste aceptable, teniendo una relación χ^2/df menor que 3, e índices de CFI y TLI cercanos a .90, y un índice de SRMR inferior a 0.8. En relación con la escala de percepción de justicia, esta presenta una relación χ^2/df menor a 3, como también buenos índices de ajuste con un CFI superior a .90 y un TLI muy cercano. Finalmente, la escala de comportamiento de ciudadanía organizacional, presenta una relación χ^2/df menor a 3, un CFI y TLI cercanos a .90, un y un SRMR cercano a .08.

Tabla 4

Resultados de los AFC de las escalas.

<i>Variable</i>	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
Job Crating	258.834	87	2.975	.868	.841	.098	.075
Percepción de Justicia	439.365	166	2.646	.910	.897	.095	.094
Comportamiento de ciudadanía Organizacional	191.645	85	2.255	.899	.876	.078	0.82

Nota: $N = 205$. SRMR = standarized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis).

Con base en lo anteriormente expuesto, es posible señalar que en general las escalas presentan un adecuado nivel de ajuste en sus estructuras factoriales, como también adecuados índices de fiabilidad para este estudio. A continuación, se presentan los modelos factoriales de cada una de las escalas.

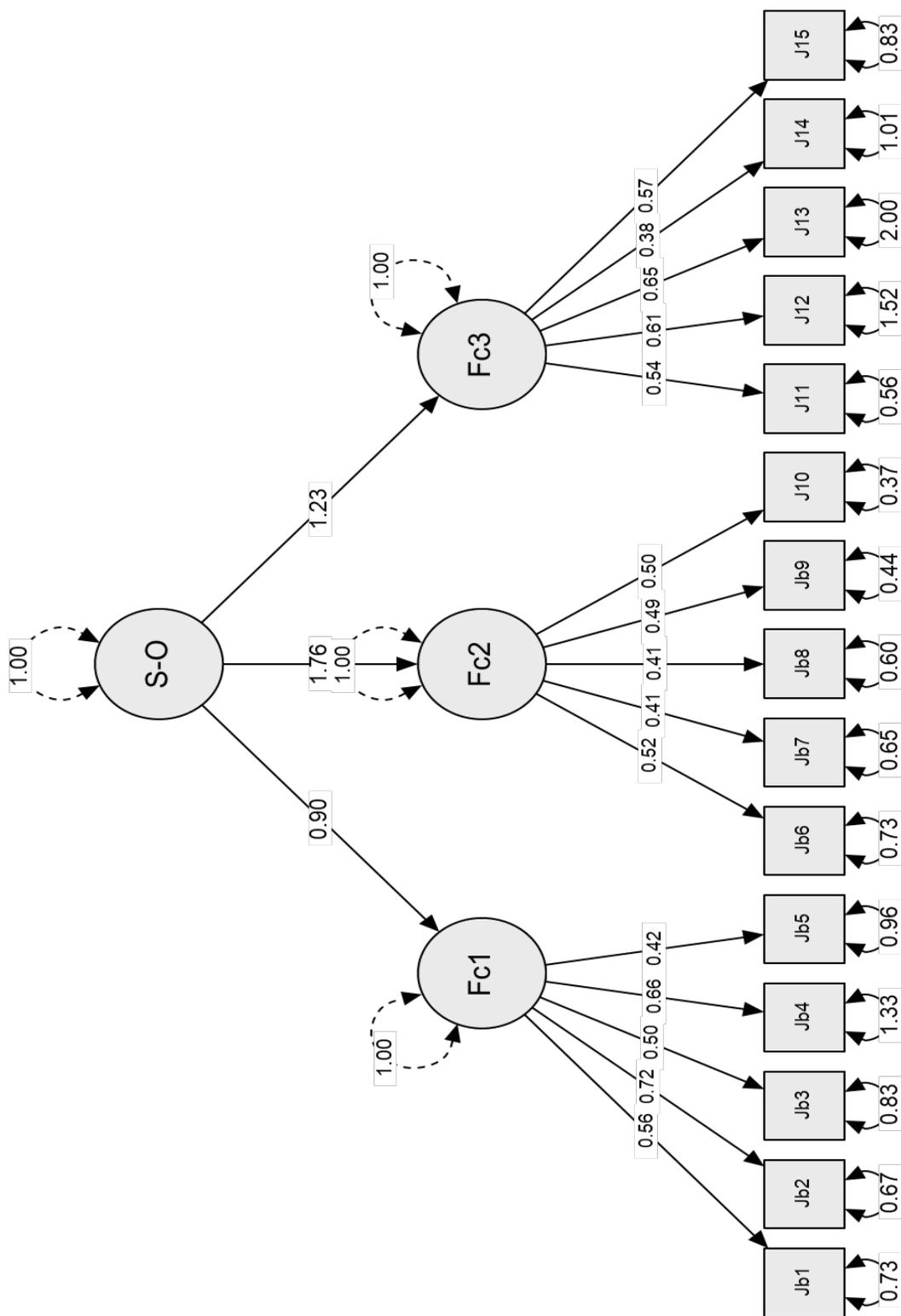


Figura 4. Modelo factorial de la escala de *job crafting*.

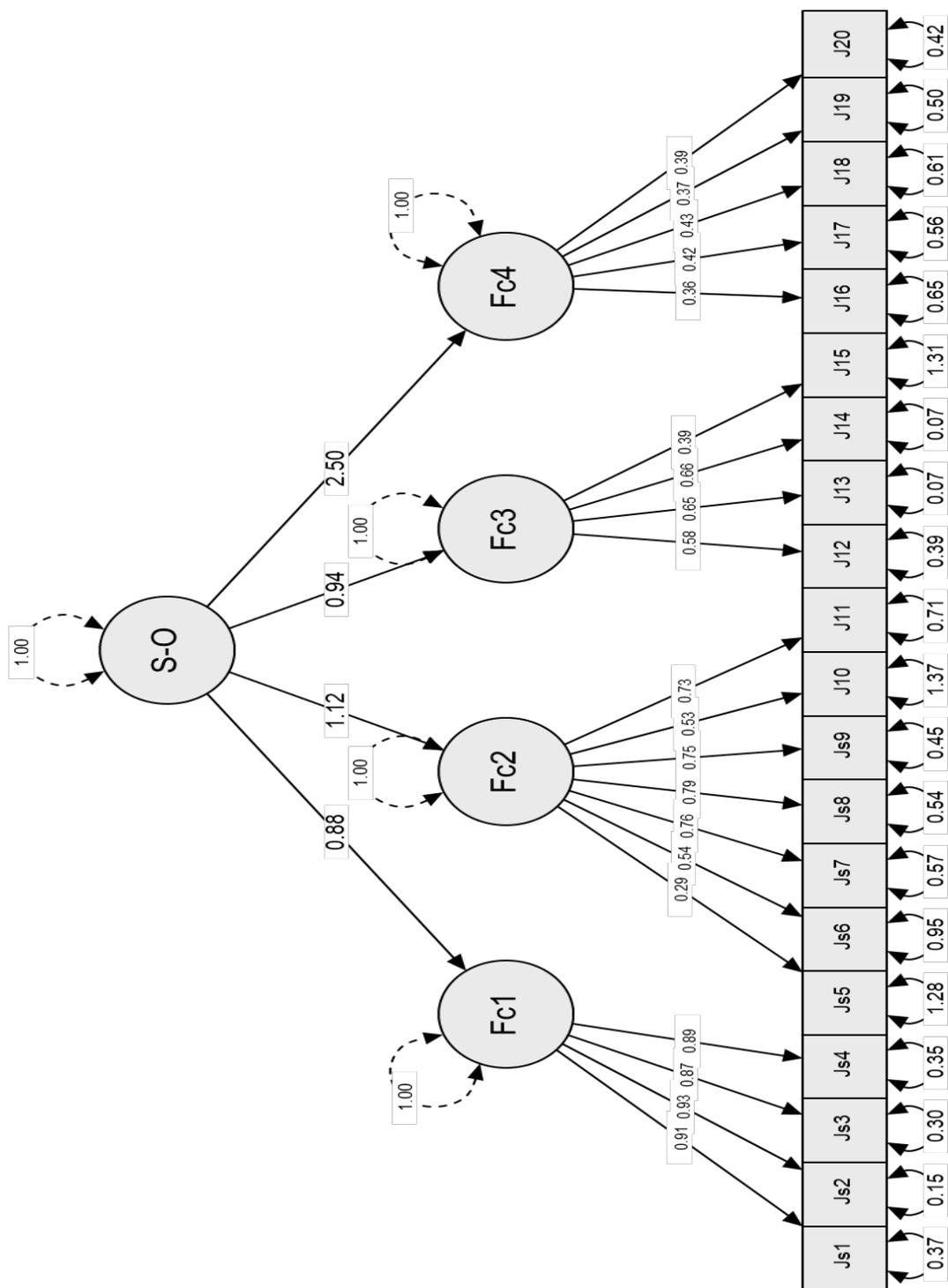


Figura 5. Modelo factorial de la escala de percepción de justicia organizacional.

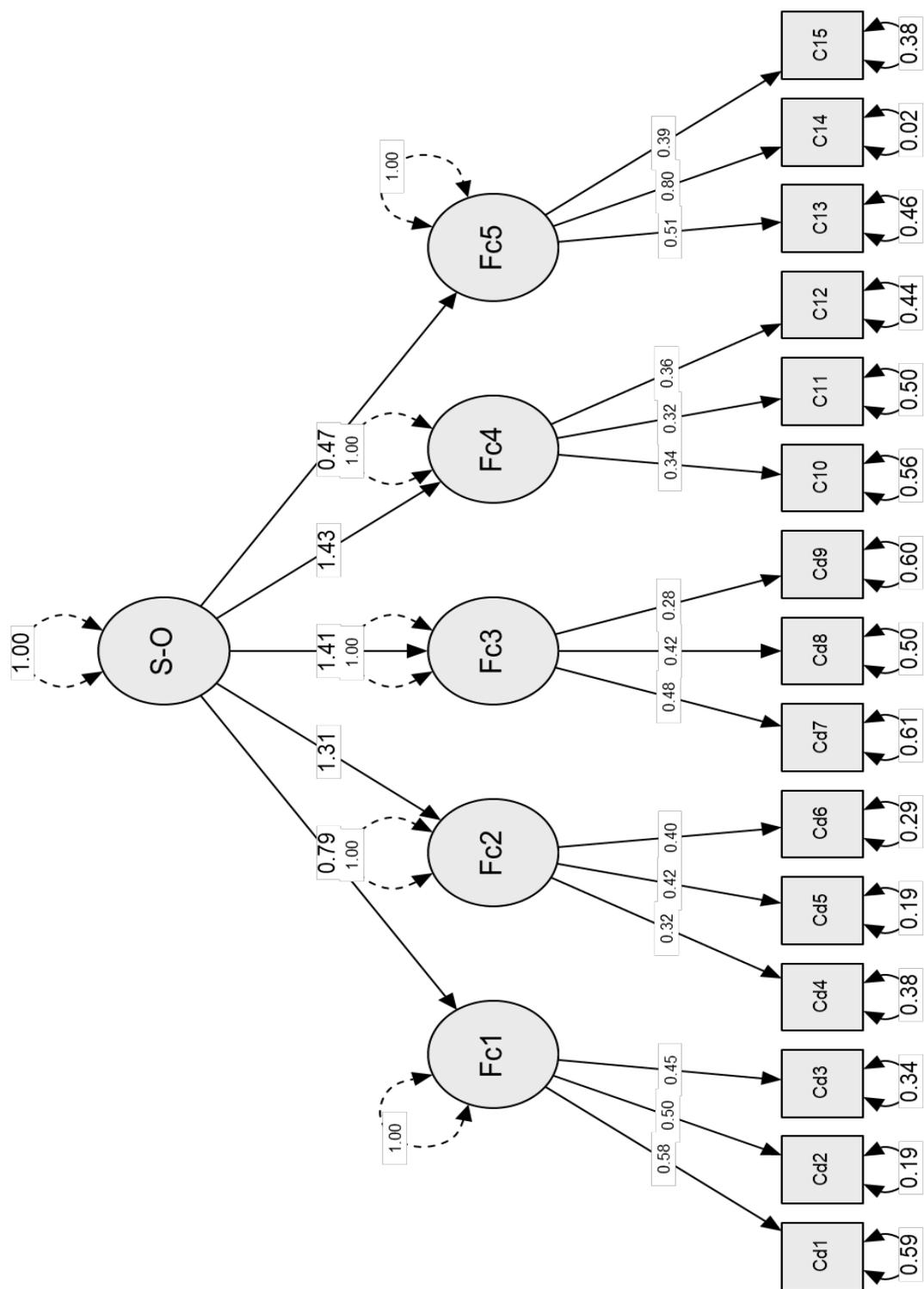


Figura 6 Modelo factorial de la escala de comportamiento de ciudadanía organizacional.

11.2. Estadísticos descriptivos de las variables

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios se ven detalladas en la Tabla 5, la cual refleja que la conducta de ciudadanía presentó altos puntajes (Media = 5.29 de un máximo de 6 puntos, D.E. = 0.52), las dimensiones con mayor puntuación fueron Altruismo y Concienciación, mientras que la dimensión con menor puntaje fue Virtud cívica. En relación con la variable percepción de justicia la media fue de 3.64 (D.E. = 0.84) de un total máximo de 5 puntos; cabe señalar que la dimensión Justicia Interpersonal, presento un puntaje medio de 4.36 puntos (D.E. = 0.85) en contraste con las dimensiones de procedimental (Media = 3.17, D.E. = 0.99) y distributiva (Media = 3.25, D.E. = 1.23).

Por otra parte, en relación con el *job crafting* los resultados indican una media de 4.80 (D.E. = 0.78), los valores resultantes por dimensión no presentan grandes variaciones respecto a la media total, siendo la dimensión cognitiva la con mayor puntaje (Media = 4.98, D.E. = 1.01) y la dimensión relacional la que obtuvo el menor (Media = 4.63, D.E. = 1.01).

Tabla 5

Estadísticos descriptivos

	Mínimo	Máximo	M	DE
Conducta de ciudadanía	3	6	5.29	0.52
Dimensión - Altruismo	1	6	5.45	0.75
Dimensión - Concienciación	1	6	5.44	0.70

Dimensión - Virtud Cívica	3	6	5.06	0.81
Dimensión - Cortesía	2	6	5.31	0.69
Dimensión - Deportividad	2	6	5.17	0.72
Percepción de Justicia	1	5	3.64	0.84
Justicia Procedimental	1	5	3.17	0.99
Justicia Distributiva	1	5	3.25	1.23
Justicia Informativa	1	5	3.75	1.10
Justicia Interpersonal	1	5	4.36	0.85
Job Crafting	2	6	4.80	0.78
Dimensión - Cognitivo	1	6	4.98	1.01
Dimensión - Tarea	2	6	4.79	0.88
Dimensión - Relacional	2	6	4.63	1.01

N = 206.

11.3 Análisis de modelo teórico propuesto y análisis de mediación

En primer lugar, para la verificación de hipótesis y posterior análisis inferencial de los datos, se llevó a cabo la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para verificar si la distribución de los datos tiene una tendencia normal. Los resultados indican que ninguna de las variables de estudio presenta una distribución con tendencia a la normalidad, por lo cual se optó por el uso de correlación de Spearman, para verificar la relación entre las

N = 306, * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Para el contraste de la hipótesis H2 “El *job crafting* está positivamente relacionado con la percepción de justicia organizacional”, los resultados se presentan en la Tabla 7, es posible observar que existe una correlación de media intensidad entre *job crafting* y la percepción de justicia organizacional (Rho = 0.343, $p < 0.01$), por lo cual que es posible establecer una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Cabe señalar que la dimensión de justicia interpersonal, presenta relaciones bajas y no significativas con las dimensiones de *job crafting*, a excepción de la dimensión cognitiva que presenta una baja correlación (Rho = .167, $p < 0.05$).

Tabla 7

Correlaciones Rho Spearman entre job crafting y percepción de justicia organizacional

	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Percepción de Justicia	.845**	.790**	.632**	.830**	.343**	.233**	.346**	.308**
2. Justicia Distributiva	-	.628**	.391**	.538**	.304**	.222**	.287**	.275**
3. Justicia Procedimental		-	.252**	.532**	.333**	.247**	.298**	.318**
4. Justicia Interpersonal			-	.628**	.123	.037	.167*	.124

5. Justicia	-	.239**	.144**	.296**	.197**
Informativa					
6. Job Crafting	-	.719**	.823**	.810**	
7. Tarea			-	.477**	.369**
8. Cognitivo				-	.514**
9. Relacional					-

N = 206. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Respecto a la hipótesis H3 “La percepción de justicia organizacional está relacionada positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional”, los resultados se presentan en la Tabla 8, en que se constata que existe una correlación significativa entre la percepción de justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional ($Rho = 0.423$, $p < 0.01$), siendo posible establecer una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Cabe señalar que se observa una relación de media intensidad, superior a la de ambas variables entre la percepción de justicia organizacional total, y la dimensión de deportividad de la escala de comportamiento de ciudadanía organizacional ($Rho = 0.449$, $p < 0.01$).

Tabla 8

Correlaciones Rho Spearman entre percepción de justicia y comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO).

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Percepción de justicia organizativa	.845**	.790**	.632**	.830**	.423**	.300**	.347**	.353**	.449**	.277**
2. Justicia Distributiva	- .628**	.391**	.538**	.341**	.266**	.269**	.238**	.383**	.236**	
3. Justicia Procedimental		- .252**	.532**	.324**	.241**	.217**	.318**	.355**	.159*	
4. Justicia Interpersonal			- .628**	.290**	.166*	.246**	.270**	.232**	.183**	
5. Justicia Informativa				- .392**	.278**	.302**	.281**	.408**	.309**	
6. CCO					- .663**	.719**	.788**	.786**	.686**	
7. Altruismo						- .422**	.388**	.363**	.391**	
8. Concienciación							- .592**	.454**	.378**	
9. Virtud Cívica								- .609**	.377**	
10. Deportividad									- .519**	
11. Cortesía										-

N = 306. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Para contrastar la hipótesis H4 “La percepción de justicia organizacional tiene un rol mediador en la relación existente entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional”, se presenta el análisis de mediación realizado con el objeto de poner a prueba empíricamente la hipótesis.

Como señalan Baron y Kenny (1986), es necesario el cumplimiento de 4 criterios para poder realizar un análisis de mediación simple:

- 1) En primer lugar, se debe confirmar la relación significativa entre la variable independiente y la variable dependiente.
- 2) En segundo lugar, se debe confirmar la relación significativa entre la variable predictora (o independiente) con la variable mediadora.
- 3) En tercer lugar, es necesario confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre la variable mediadora y la variable dependiente, manteniéndose constante el efecto de la variable independiente.
- 4) Finalmente es necesario comprobar que la relación entre la variable independiente y dependiente es significativamente menor al incorporar al modelo la variable mediadora. Este efecto se conoce como indirecto.

En relación con los primeros tres criterios a continuación se presenta en la Tabla 9, la matriz de correlación entre las variables del estudio para verificar la relación significativa entre ellas.

Tabla 9

Matriz de correlaciones entre las variables principales del estudio.

Variable	1	2	3
1. Job Crafting	—	0.342**	0.602**
2. Percepción de Justicia		—	0.423**
3. Comportamiento de ciudadanía organizacional			—

Como es posible apreciar los primeros tres criterios de Baron y Kenny se cumplen. Para verificar el cuarto criterio se aplicó un análisis de mediación simple, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 10, se observa un efecto indirecto (ab) de la variable percepción de justicia organizacional en la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional, que en este caso corresponde a 0.052 ($p < 0.01$) y es estadísticamente significativo. Por tanto, es posible afirmar que la percepción de justicia organizacional tiene un rol mediador en esta relación. Es posible señalar, además, que en la Figura 4 se observa que el efecto total ($c = .358$) del *job crafting* sobre el comportamiento de ciudadanía es superior que el efecto directo ($c' = .306$). Esto implica que existe al incluir la variable percepción de justicia al modelo esta explica parte de la relación entre el *job crafting* y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Tabla 10

Coefficientes de regresión para análisis de rol mediador percepción de justicia organizacional.

Antecedente	Coeficientes no estandarizados				<i>Boostrapping</i>	
	Coeff.	DE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
JOB > JUS (a)	.345	.072	5.656	< .001	.204	.487
JUS > CIU (b)	.150	.038	3.996	< .001	.076	.224
JOB > CIU (c)	.358	.350	8.983	< .001	.279	.436
JOB > CIU (c')	.306	.041	7.541	< .001	.226	.386
JOB > JUS > CIU (ab)	.052	.017			.025	.084

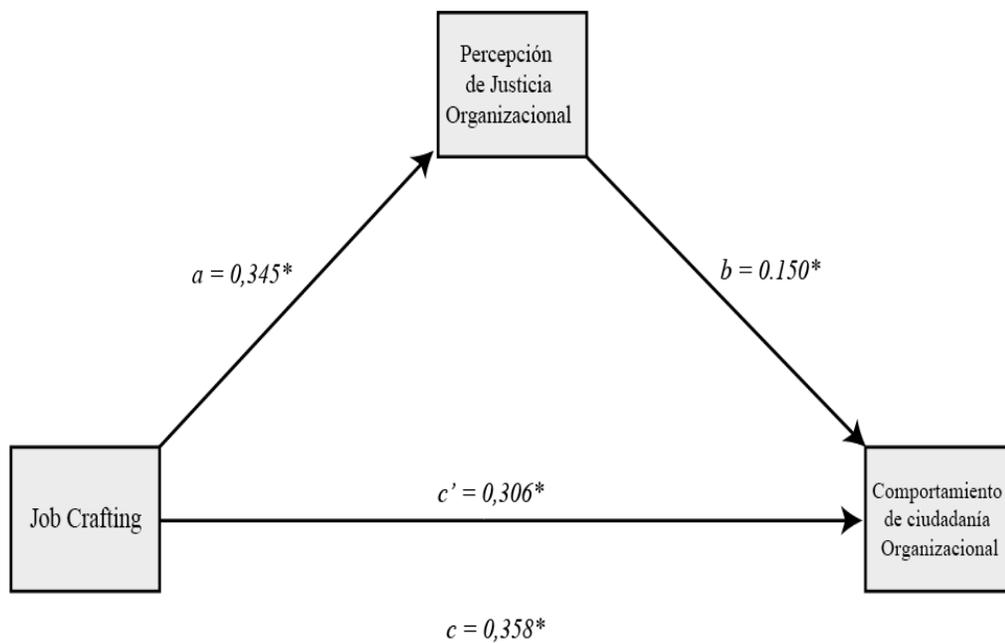


Figura 4. Modelo de mediación probado de la percepción de justicia organizacional en la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional.

CUARTA PARTE: DISCUSIÓN

El propósito de la investigación fue analizar el efecto que ejerce la percepción de justicia organizacional en la relación entre *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional en trabajadores y trabajadoras chilenos/as.

Tal propósito fue considerado relevante, ya que a partir de esta investigación sería posible contribuir a la literatura científica acerca del rol de la percepción de justicia organizacional como variable mediadora en la relación entre el *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional en población chilena.

A continuación, se discutirán los principales hallazgos con base en las hipótesis planteadas inicialmente. A su vez, se expondrán las posibles implicaciones teóricas y prácticas de la investigación. Posteriormente, se analizarán las principales limitaciones del estudio, lineamientos futuros de investigación y se presentarán las principales conclusiones que surgieron a partir de los resultados.

12.1. Principales hallazgos y sus implicaciones

La hipótesis que plantea que el *job crafting* está relacionado positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional, fue sostenida por los resultados obtenidos en la investigación, dando sustento a una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($Rho = 0.602, p < 0.01$).

Este hallazgo es consistente con otras investigaciones, como la realizada por Bakker, Tims y Derks (2012) en la cual participaron 95 trabajadores de diferentes organizaciones. Se demostró que aquellos trabajadores con conductas proactivas, estaban

más propensos a practicar *job crafting*. La evidencia indica que los trabajadores motivados, con mayor sentido de autonomía, y con mayores recursos personales, están más propensos a evaluar tales oportunidades e influir sobre sus puestos de trabajo (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Por su parte, Irvin (2017) afirma que los trabajadores que configuran su trabajo con base en sus necesidades, pueden usar lo mejor de sus capacidades para alcanzar el logro en general, por lo que estos trabajadores están más determinados a manifestar comportamientos de ciudadanía tanto para la organización como para sus compañeros de trabajo (Shusha, 2014).

En lo que respecta a los comportamientos de ciudadanía organizacional Shusha (2014) demostró que los trabajadores que practican *job crafting* estarían más propensos a manifestar comportamientos de ciudadanía organizacional, teniendo en consideración solo los cambios que realiza el trabajador sobre su trabajo, es decir, sobre las tareas y las relaciones con sus colegas. Estos resultados evidencian que existe una aproximación entre ambos constructos, por lo que se espera que trabajadores que manifiesten comportamientos de ciudadanía organizacional estén más involucrados en la búsqueda de desafíos, por ejemplo enfocarse en ir más allá de su rol si sienten que este está siendo subestimado, y a su vez, explorar en la búsqueda de nuevos proyectos que maximicen el aprovechamiento de las habilidades y capacidades de los trabajadores.

Esta clase de trabajadores se esfuerza por establecer una congruencia con su entorno laboral, para lo cual es preciso que sus demandas y recursos estén alineados con sus propias necesidades y capacidades (Tims y Bakker, 2010).

La hipótesis que plantea que el *job crafting* está relacionado positivamente con la percepción de justicia organizacional, los resultados obtenidos establecieron una correlación de media intensidad entre la percepción de justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional ($Rho = 0.343, p < 0.01$), por lo cual que es posible establecer una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Cabe señalar que la dimensión de justicia interpersonal, presenta relaciones bajas y no significativas con las dimensiones de *job crafting*, a excepción de la dimensión cognitiva que presenta una baja correlación ($Rho = .167, p < 0.05$).

Estos resultados son un indicador de la importancia que tiene la percepción de equidad y justicia de los trabajadores hacia su organizacional, por ejemplo en el estudio realizado por Kim, Im, Qu y NamKoong (2018) se propone que la percepción de apoyo organizacional constituye un predictor a nivel organizacional del *job crafting*, facilitando un ambiente de trabajo, el cual se caracteriza por compartir conocimientos, motivación y promoción y justicia procedimental, cada una de las cuales fomenta la creatividad de los empleados. De este modo se advierte una vinculación entre el *job crafting* y la percepción de justicia procedimental, por medio de la influencia del apoyo organizacional.

En relación con la hipótesis, que sostiene que la percepción de justicia organizacional esta positivamente relacionada con el comportamiento de ciudadanía organizacional, los resultados obtenidos establecieron una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($Rho = 0.423, p < 0.01$). Se observa una correlación de media intensidad, superior a la de ambas variables entre la percepción

de justicia organizacional total, y la dimensión de deportividad de la escala de comportamiento de ciudadanía organizacional ($Rho = 0.449, p < 0.01$).

Esto es concordante con los hallazgos obtenidos por diversos autores (Díaz, 2018; Lynch, 2018; Martínez, 2017; Rubio, 2018; Vaamonde y Omar, 2017; Wong, 2018) en distintos contextos y poblaciones, lo que confirma la relación existente entre percepción de justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional; referida a que cuanto mayor sea la percepción de equidad en todos los aspectos del ámbito laboral, tenderán a surgir comportamientos que vayan a favor de la relación tanto con los compañeros de trabajo como con los superiores, fomentando mayor compromiso e involucramiento con sus funciones, en pro del desarrollo de la organización y en el trato hacia los demás, especialmente aun sabiendo que muchas de estas acciones probablemente no estarán o no serán reconocidas formalmente o sujetas a una recompensa y/o entrega de beneficios laborales.

Tziner, Felea y Vasiliu (2015) indican que, si los supervisores presentan un trato respetuoso, justo y con orientación a la superación, los trabajadores tratarán a la organización de igual manera. En ese sentido la relación entre supervisores y subordinados debe manejarse con acuerdos de respeto, cuidado y comunicación asertiva, factores que aumentan en gran medida la percepción de justicia organizacional. En esta misma línea Jafari y Bidarian (2012) indican que cuando los trabajadores perciben un mayor nivel de equidad en cuanto a incentivos y compensaciones los trabajadores perciben un sentido de justicia distributiva, lo cual incrementa conductas prosociales que promueven la justicia

interpersonal

En un estudio transcultural desarrollado por Omar, Uribe, Ferreira, Assmar, Terrones y Galaz (2007) examinaron como las diferentes dimensiones de la justicia organizacional se relacionaban positivamente con conductas de ciudadanía organizacional. Estos resultados son muy similares a los hallados por Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002) que afirman que cuanto más elevadas eran las percepciones de justicia procedimental, mayor era la tendencia de los empleados a exhibir comportamientos prosociales dirigidos a sus compañeros y la organización. Cuando un empleado es tratado de una manera respetuosa y equitativa, es esperable que traten de retribuir este tratamiento con mayores niveles de compromiso, rendimiento y comportamientos de ciudadanía organizacional (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005).

En cuanto a las implicaciones prácticas de este estudio, queda en evidencia que cuando las personas perciben que las organizaciones para las cuales trabajan distribuyen los recursos (recompensas e información) de forma equitativa y justa, y se sienten tratados con respeto, las personas experimentan mayor bienestar, lo que se puede traducir en comportamientos que promuevan el buen funcionamiento de la organización, aun cuando no le son requeridos de forma explícita por su puesto de trabajo

Para la hipótesis que plantea que la percepción de justicia organizacional tiene un rol mediador en la relación existente entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional, se realizó un análisis de mediación en donde tres de los cuatros criterios

propuestos por Baron y Kenny (1986) se cumplen. En relación con el cuarto criterio, este presenta un efecto indirecto (ab) de la variable percepción de justicia organizacional en la relación entre *job crafting* y comportamiento de ciudadanía organizacional, que corresponde a 0.052 ($p < 0.01$), estadísticamente significativo. Con un efecto total ($c = .358$) del job efecto total del *job crafting* sobre el comportamiento de ciudadanía, siendo superior que el efecto directo ($c' = .306$).

Si bien no se observa un desarrollo significativo de estudios que determinen que la percepción de justicia organizacional cumple un rol mediador entre la práctica de *job crafting* y los comportamientos de ciudadanía organizacional, se pueden reportar algunos indicios que darían cuenta de la relación entre estos constructos y los resultados obtenidos en esta investigación. Por ejemplo, en el estudio realizado por Kim, Im, Qu y NamKoong (2018) se plantea que la percepción de justicia organizacional constituye un predictor a nivel organizacional del *job crafting*, facilitando un ambiente de trabajo, el cual se caracteriza por compartir conocimientos, motivación y de la justicia procedimental, cada una de las cuales fomenta la creatividad y conductas extra rol de los trabajadores, así como también puede llegar a influir sobre los empleados a un nivel cognitivo, emocional y conductual. Influencias que se traducen en acciones que pueden dirigirse tanto a la organización, a los responsables y/o hacia los propios compañeros de trabajo (Omar, 2015).

A nivel teórico, este hallazgo viene a ratificar los aportes que han enfatizado que el comportamiento en el puesto de trabajo depende tanto del individuo como del contexto

en el cual este se desenvuelve laboralmente, y que la creación de redes de apoyo se posiciona como una estrategia para aumentar las posibilidades de interacción y con esto alcanzar un mejor desempeño laboral (García & Sánchez, 2015).

Por su parte, en el estudio de Li, Sekigushi y Qi (2014) se puso a prueba empírica un modelo multinivel que involucra variedad de habilidades, el enfoque de promoción de las personas y el clima de justicia procedimental para predecir el *job crafting*. Se encontró que el clima de justicia procedimental es un importante contexto de nivel grupal que puede influir en la práctica de *job crafting* y conductas extra rol. En definitiva, los alcances de la presente investigación van a constituir en un precedente valioso que posibilitará establecer otras líneas de investigación que profundicen en el estudio de las variables. Esto contribuye significativamente a la investigación científica, pues, se constituye en base de futuros trabajos.

12.2. Limitaciones y lineamientos futuros

A pesar de los hallazgos y contribuciones teórico-prácticas del estudio, existen algunas limitaciones importantes de señalar.

La primera limitación tiene que ver con que los datos fueron obtenidos mediante una investigación transversal, como es el caso de gran parte de investigaciones en este campo; es decir, que los datos fueron recogidos en un momento específico del tiempo y no se contempla la evolución o relación gradual de fenómeno a lo largo del tiempo. No obstante, los datos sugieren que existe una relación clara entre las variables y son un primer paso para seguir analizando en profundidad dicha relación. Por lo cual, se

necesitarían estudios longitudinales para tratar de ver si los resultados aquí obtenidos se mantienen o para proporcionar una mejor comprensión de las relaciones dinámicas entre las variables

En segundo lugar, los instrumentos utilizados son autoreportes, por lo que solo entregan información ligada a la percepción del trabajador no considerando la percepción de terceros, dentro de las cuales se podría haber considerado la evaluación de supervisores y de pares, todo esto, considerando que el obtener información solo de una fuente puede llevar a obtener datos sesgados.

En tercer lugar, el método utilizado, fue de carácter cuantitativo, pese a garantizar la fiabilidad y confiabilidad del estudio, ignora el contexto y opiniones personales de los participantes, por lo que, para obtener mayor información y enriquecer los resultados, se propone que, en futuros estudios, la metodología utilizada sea de carácter mixto.

En cuarto lugar, la recolección de datos había comenzado meses previos a la crisis de pandemia de COVID-19, por lo tanto, se determinó poder fin a la recolección de datos a causa de la disponibilidad de los participantes, la motivación a formar parte del estudio y la percepción de las personas al momento de responder, por lo cual, el propósito de aumentar la muestra estipulada dentro del proyecto no se logró llevar a cabo.

Para lineamientos futuros se sugiere una investigación longitudinal, para conocer el comportamiento de las variables en el transcurso del tiempo y obtener una visión más clara respecto a los causas y cambios que se han producido con la pandemia dentro de estas. En congruencia con autores como Cordery y Parker (2012) es relevante prestar

mayor atención al diseño metodológico, el cual es un factor importante sobre todo en el campo del diseño del trabajo y el comportamiento humano en el ámbito laboral. De modo que, sería deseable promover estudios de tipo longitudinal, que permitan evaluar el desarrollo de diferentes resultados a través del tiempo.

Por ejemplo, se podría evaluar en conjunto las características sociales incluidas en el modelo ampliado de diseño del trabajo desarrollado por Humphrey, Nahrgang, y Morgeson (2007) mediadas por la práctica de *job crafting*, como práctica individual de rediseño y posteriormente determinar los cambios en el tiempo de pandemia, respecto a la manifestación de comportamientos de ciudadanía organizacional.

Realizar investigaciones en diversos medios y fuentes de recolección de datos, ya sea acudir a entrevistas individuales y grupales (metodología cualitativa), como obtener la información no por una sola fuente (autorreporte), sino acudir a otros actores partícipes de la organización al momento de realizar evaluaciones, con el objetivo de triangular la información y no sesgar los datos.

Por otro lado, dada la escasa información existente respecto a los efectos de la práctica de *job crafting* y su relación con la percepción de justicia organizacional, se sugiere el desarrollo de investigaciones orientadas a estudiar detalladamente las consecuencias de este fenómeno. Si bien la literatura revisada sugiere que el *job crafting* tiende a tener un impacto positivo en las organizaciones, pueden existir efectos negativos, dependiendo de cómo y por qué los empleados deciden modificar sus puestos de trabajo, esto último a causa de los efectos provocados por la pandemia COVID 19. Al respecto, se

considera que contar con datos concluyentes aportaría principalmente a las organizaciones, las cuales a partir de ello podrían tomar medidas orientadas a fomentar o inhibir la práctica de *job crafting*.

12.3. Conclusiones

En conclusión, se ha encontrado sustento empírico para las hipótesis planteadas a partir del marco teórico, que relaciona la práctica de *job crafting* con los comportamientos de ciudadanía organizacional, mediada por el rol de la percepción de justicia organizacional. Los resultados obtenidos indican que a medida que los colaboradores perciban un trato equitativo hacia ellos, independientemente del cargo que ocupen o las funciones que desempeñen, se generarán conductas prosociales que beneficien a los demás, ofreciendo un acercamiento al hecho de que la percepción de justicia en la organización fomentan intercambios recíprocos más positivos entre los colaboradores que contribuirán de diversas maneras, ya sea mejorando la confianza entre los trabajadores, aumentando su compromiso, desempeño laboral o fomentando conductas de ciudadanía organizacional, así mismo, los objetivos y valores del trabajador y la organización se alinean. En este sentido, se evidencia que las prácticas laborales tienen repercusiones y consecuencias sobre la vida de los colaboradores, positivas y negativas según sea el caso, más allá de los límites de la empresa, sobre sus ámbitos personales y privados. Se puede concluir también que el concepto de *job crafting* resulta de gran utilidad dadas las características del contexto laboral actual. La sociedad necesita de organizaciones que permitan y fomenten en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para

que sean capaces de adaptarse a las necesidades de un mercado cada vez más globalizado y cambiante. Adicionalmente, si bien la práctica de *job crafting* muestra ser útil para adaptarse a la complejidad propia del escenario actual, la autora considera que los líderes y las organizaciones deben plantear nuevas formas de vinculación con sus trabajadores, considerando como foco central las dimensiones de justicia organizacional, un sentido de equidad y equilibrio, entre las demandas y los beneficios que reciben los colaboradores por parte de la organización; proteger a los trabajadores en tiempos de incertidumbre y cambios continuos en el diseño del trabajo, es un desafío crítico para las organizaciones que quieran dar sostenibilidad en el tiempo a sus capacidades productivas. Además, es importante que las organizaciones identifiquen de forma real cuáles son las condiciones en que se encuentran trabajando los diferentes miembros de los equipos de trabajo; ofrecer recursos concretos y tangibles a los colaboradores, enfocado en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, al momento de implementar procedimientos y potenciar estrategias y prácticas laborales que mejoren el contexto en que los colaboradores desarrollan su trabajo.

REFERENCIAS

- Agarwal, S. (2016). Organizational Citizenship behavior: a comparative study between public and private sector bank. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(5), 161-167.
- Al Afari, T., & Abu Elanain, H. (2014). Procedural and distributive justice as mediators of the relationship between interactional justice and work outcomes: An empirical study of the UAE public health care sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(4), 1091-1108. doi: 10.19030/jabr.v30i4.8657
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao, España: Deusto.
- Arredondo, R., Ferrer, J., & Villa, L. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 221-239.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. doi:10.5093/tr2013a16
- Bakker, A., Ficapal, Pilar., Torrent, J., Boada, J., & Hontangas, P (2018). The spanish version of the job crafting scale. *Psicothema*, 30(1), 136-142 doi: 10.7334/psicothema2016.293
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance:

- The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378.
doi:10.1177/0018726712453471
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). Relationship between organizational justice, psychological capital and job burnout: Empirical evidence from health care sector. *Asian Social Science*, 11, 84-89. doi: 10.5539/ass.v11n25p84
- Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. (2019). Performance Management Fairness and Burnout: Implications for Organizational Citizenship Behaviors. *Studies in Higher Education*, 44, 584-598. 10.1080/03075079.2017.1389878.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2016). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508. doi:10.1007/s10869-016-9461-x
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Theory-to-practice briefing. Ross School of Business, University of Michigan. Retrieved August 24, 2008. Recuperado de <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting->

and-Why-Does-it-Matter1.pdf

- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.017
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi:org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Cloutier, J., Vilhuber, L., Harrisson, D., & Béland-Ouellette, V. (2018). Understanding the effect of procedural justice on psychological distress. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 283-300. doi: org/10.1037/str0000065
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., & Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. doi:10.1037/a0031757
- Cordery, J. & Parker, S. (2012). Work design: creating jobs and roles that promote

- individual effectiveness. En Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 247-). Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0009>
- Crawford, E. R., LePine, J., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834-848. doi: [org/10.1037/a0019364](http://dx.doi.org/10.1037/a0019364)
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, *66*(7), 885-904. doi: [10.1177/0018726713485609](http://dx.doi.org/10.1177/0018726713485609)
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34-48. doi:[10.5465/amp.2007.27895338](http://dx.doi.org/10.5465/amp.2007.27895338)
- Dávila de León, M., & Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, *16*(1), 35-48.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512. doi: [10.1037 / 0021-9010.86.3.499](http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499)
- Díaz, F. (2018). Las conductas de ciudadanía organizacional y su relación con el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Distrital de Ninabamba (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.

Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28887>

Díaz, L., Barbaranelli, C., & Moreno, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544. doi: 10.7334/psicothema2014.110

Dishon-Berkovits, M. (2018). The Role of Organizational Justice and Stress in Predicting Job Burnout. *Journal of Career Development*, 45(5), 411-424. doi: org/10.1177/0894845317705469

DuBrin, A. J. (2013). *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi: org/10.4337/9781782549352

Finkelstein, M., & Penner, L. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: integrating the functional and role identity approaches. social behavior and personality. *An International Journal*, 32(4), 383–398. doi: 10.2224 / sbp.2004.32.4.383

Gangloff, B., Mayoral, L. & Rezrazi, A. (2017). La normatividad de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Apuntes de Psicología*, 35(2), 117-130. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11441/85168>

García, R. & Sánchez, F. M. (2015). *Job Crafting en Chile: Un estudio exploratorio* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136440>.

Gomes de Jesús, R., & Okazaki Rowe, D. (2014). Justicia organizacional percibida por

- profesores de enseñanza básica, técnico e tecnológico. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172-200. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195437804009>
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior. *Management Research Review*, 41(7), 774-788. doi:10.1108/mrr-05-2016-0121
- Hair J., Black W., Babin B., & Anderson R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haar, J., & Spell, C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827–1842. doi: 10.1080/09585190903087248
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Holtz, B., & Harold, CM. (2010). Justicia interpersonal y desviación. *Journal of Management*, 39 (2), 339-365. doi: 10.1177 / 0149206310390049
- Hu, L. & Bentler P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5),

1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332

- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2012). Organizational justice and psychological distress among permanent and Non-permanent Employees in Japan: a prospective cohort study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 20(2), 265-276. doi: 10.1007/s12529-012-9224-7
- Irvin, R. (2017). Job crafting and organizational citizenship behavior: Believing in your creative ability to better your job and organization. (Tesis de Magíster inédita). Universidad Estatal de Kansas, Manhattan, Kansas, Estados Unidos. Recuperado de: <http://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/36253/RyanIrvin2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Jacobs, G., Belschak, F., & Hartog, D. (2014). (Un)Ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76. doi:10.1007/s10551-013-1687-1
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812026419>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881. doi:10.1108/ijchm-01-2017-0040

- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192. doi: 10.5465 / AMJ.2009.47084651
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. doi:10.5465/amj.2005.18803921
- Li, A., & Bagger, J. (2011). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624-645. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00797.x
- Li, J., Sekigushi, T., & Qi, J. (2014). *A Multilevel Investigation of Individual and Contextual Effects on Employee Job Crafting* (Discussion Paper 14-12). Osaka, Japón.
- Littlewood, H.F. (2008). Evasión del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional en médicos: potenciales consecuencias de la percepción de justicia organizacional. *Gestión Pública y Empresarial (U. de G.)*, 11, 81-106. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/260188905>
- Lynch, Y. (2018). Justicia organizacional y compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento de salud de Trujillo. (Tesis de Licenciatura).

- Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33679>
- Martínez, Tur, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., & Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2), 99-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095008>
- Martínez, J. (2017). Conductas de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional de los colaboradores en el Viceministerio de Pesquería. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6576>
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002) Justicia organizacional, entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/263262825>
- Molina, I., & Ito Sugiyama, E. (2016). El estudio de la justicia desde la psicología: hacia un esfuerzo conjunto. *En-Claves del Pensamiento*, X (19), 41-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141148866002>
- Molina, A. (2014). *Justicia organizacional en el sector servicios: el impacto de “peer justice” sobre el desempeño de la organización, la calidad percibida por los clientes y el bienestar de los empleados* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=LB6O>

6PyCPxl%3D

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207 / s15327043hup1002_2
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Foundations for Organizational Science: Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. doi: 10.4135/9781452231082
- Omar, A., Uribe Delgado, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (abril-junio, 2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(2), 97-120.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: the role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. doi:10.1177/0149206315624961
- Parker, S., & Ohly, S. (2008). Designing Motivating Jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (Vol. 27). The Organizational Frontiers Series. New York, USA: Taylor & Francis.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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. doi: [10.1177/014920630002600307](https://doi.org/10.1177/014920630002600307)
- Proost, K., Verboon, P., & Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487-499. doi: 10.1108/jmp-02-2013-0040
- Ramesh, Mercer. (2020). Employee Concern about Covid-19. Marsh and McLennan Company. <https://www.mmc.com/insights/publications/2020/march/employee-concerns-about-covid-19.html>.
- Ramírez-Vielma, R. G., Fernández-Ríos, M., Ariño-Mateo, E., Saavedra-Pérez, L., Arriagada-Venegas, M., & Nazar, G. (2019). *Una versión española del cuestionario de job crafting*. Manuscrito en preparación.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*. 49, 213-225. doi:

org/10.1111/jasp.12578

- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974. doi: 10.11144/javeriana.upsy13-3.joet
- Rosario-Rodríguez, A., Rodríguez -Montalbán, R., & Martínez-Lugo, M. (2019). Propiedades Psicométricas de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO). *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 30(1), 30-46. Recuperado de <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/rep/article/view/393>
- Rodríguez, R., Sánchez, I., & Martínez, M. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de trabajo (ECCOCT) en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25, 30-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233237909003>
- Ryan, I (2017). *Job crafting and organizational citizenship behavior: believing in your creative ability to better your job and organization* (Master of Science Thesis). Kansas State University Manhattan, Kansas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2097/36253>
- Rubio, L. (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia. Contexto, 7, 47-56. doi: 10.18634/ctxj.7v.0i.884
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior:

- Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140-149. doi: 10.5539/ibr.v7n6p140
- Shahzad, K., Murad, H., Kitchlew, N., & Zia, S. (2014). Integrating principles of care, compassion and justice in organizations: Exploring dynamic nature of organizational Justice. *Journal of Human Values*, 20(2), 167-181. doi: 10.1177/0971685814539411
- Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from egyptian medical centers. *International Business Research*, 7(6), 140-149. doi:10.5539/ibr.v7n6p140
- Singh, S., & Singh, A. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. doi:10.1108/md-09-2018-0966
- Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1
- Shi, J., Lin, H., Wang, L., & Wang, M. (2009). Linking the Big Five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(2), 209-222. doi:10.2224/sbp.2009.37.2.209

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). La relación entre el clima ético, la percepción de la justicia organizacional y el intercambio líder-subordinado en organizaciones rumanas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31 (1), 51-57. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622015000100006&lang=es
- Torre, E. D., Pelagatti, M., & Solari, L. (2014). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. *Human Relations*, 68(3), 409-440. doi:10.1177/0018726714528730
- Vaamonde, J., & Omar, A. (2017). Perceptions of organizational justice and ambivalent sexism: The moderating role of individualism-collectivism. *Revista de Psicología*, 35(1), 32-60. doi: <https://doi.org/10.18800/psico.201701.002>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Inadaptaciones productivas y

- comprometidas: cómo la creación de trabajos y la actividad de ocio mitigan los efectos negativos de la incongruencia del valor. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584. doi: 10.5465 / amj.2014.0850
- Wahyu, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-50. doi:10.5430/ijba.v4n2p46
- Wingerden, J. Van., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and In-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8(1876), 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2017.01876
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/amr.2001.4378011
- Williams L., Ford L. & Nguyen N. (2004). *Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis*. En Rogelberg, S. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd. doi.org/10.1002/9780470756669.ch18
- Wong, K. (2018). La justicia organizacional y los derechos laborales en trabajadores del sector de servicios del departamento de Ucayali. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Ucayali, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/4509>
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction and

organizational commitment in the organizational behavior of citizens (OCB, for its acronym in english) of teachers: propose a modified model of social exchange.

Proceia - Social and Behavioral Sciences, 29, 1472-1481. doi: 10.1016 / j.sbspro.2011.11.387

Anexo 1

Cuestionario Sociodemográfico Laboral

<p>A continuación, se presentan una serie de preguntas con sus respectivas opciones de respuesta. Marque la alternativa según corresponda.</p>	
<p>1. Edad</p> <p><input type="radio"/> ____ Años</p>	<p>2. Sexo</p> <p><input type="radio"/> Hombre</p> <p><input type="radio"/> Mujer</p> <p><input type="radio"/> Otro</p>
<p>3. Estado civil</p> <p><input type="radio"/> Soltero (a)</p> <p><input type="radio"/> Casado (a) unión libre</p> <p><input type="radio"/> Separado (a)</p> <p><input type="radio"/> divorciado (a)</p> <p><input type="radio"/> Viudo (a)</p>	<p>4. Nivel de escolaridad (ultimo nivel completado)</p> <p><input type="radio"/> Enseñanza Básica</p> <p><input type="radio"/> Enseñanza Media</p> <p><input type="radio"/> Técnico</p> <p><input type="radio"/> Universitario</p> <p><input type="radio"/> Posgrado</p>
<p>5. Promedio de ingresos</p> <p><input type="radio"/> Hasta \$500.000</p> <p><input type="radio"/> De \$500.000 hasta \$900.0000</p> <p><input type="radio"/> De \$900.000 hasta \$1.400.000</p> <p><input type="radio"/> Sobre \$1.400.000</p>	<p>6. Cargo posee en su actual actividad laboral</p> <p><input type="radio"/> Cargo de Jefatura</p> <p><input type="radio"/> Cargo de Supervisión</p> <p><input type="radio"/> Cargo operativo</p>
<p>7. Profesión</p>	<p>8. Si usted es jefe/a, ¿cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo? (años):</p>
<p>9. Antigüedad en la organización</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 año</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 5 años</p> <p><input type="radio"/> De 5 a 10 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 15 años</p>	<p>10. Condición de trabajo actual</p> <p><input type="radio"/> Plazo indefinido</p> <p><input type="radio"/> Plazo fijo</p> <p><input type="radio"/> Honorarios</p> <p><input type="radio"/> Suplente</p>
<p>11. Región</p> <p><input type="radio"/> BioBio</p> <p><input type="radio"/> Metropolitana</p> <p><input type="radio"/> Araucanía</p>	<p>12. - Sector de actividad al que pertenece esta organización</p>

Anexo 2

Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional

Las siguientes preguntas hacen referencia a las recompensas (ej., aumentos de salario, ascensos, reconocimientos, etc.) que como empleado has recibido. Hasta qué punto:					
1. ¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has terminado?	1	2	3	4	5
3. ¿Tus recompensas reflejan que has contribuido a la organización?	1	2	3	4	5
4. ¿Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño?	1	2	3	4	5
Las siguientes preguntas hacen referencia a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar tus recompensas (ej., logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.). Hasta qué punto:					
5. ¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?	1	2	3	4	5
6. ¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?	1	2	3	4	5
7. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)?	1	2	3	4	5
8. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?	1	2	3	4	5
9. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?	1	2	3	4	5
10. ¿Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?	1	2	3	4	5
11. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?	1	2	3	4	5
Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta qué punto:					
12. ¿Te ha tratado de manera educada?	1	2	3	4	5
13. ¿Te ha tratado con dignidad?	1	2	3	4	5
14. ¿Te ha tratado con respeto?	1	2	3	4	5
15. ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?	1	2	3	4	5
16. ¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?	1	2	3	4	5
17. ¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?	1	2	3	4	5
18. ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?	1	2	3	4	5
19. ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera	1	2	3	4	5

oportuna?					
20. ¿parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?	1	2	3	4	5

Anexo 3

Cuestionario de *Job Crafting*.

Instrucciones: Por favor indique en qué medida realiza los siguientes comportamientos usando la siguiente escala: 1 = Casi nunca, a 6 = Muy a menudo. Marque con una X el número en esta escala que mejor refleje la realización de estos comportamientos por parte de Ud. (Nota: 'Muy a menudo' significa la mayor frecuencia posible en su lugar de trabajo).

		Casi nunca				Grado	
		Muy a menudo					
1	Hago nuevas propuestas para mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5	6
2	Modifico la repercusión o los tipos de tareas que llevo a cabo en mi trabajo	1	2	3	4	5	6
3	Añado aquellas tareas que creo que se adaptan mejor a mis habilidades o intereses	1	2	3	4	5	6
4	Opto por realizar tareas adicionales en el trabajo	1	2	3	4	5	6
5	Doy preferencia a aquellas tareas que se adapten a mis habilidades o intereses	1	2	3	4	5	6
6	Pienso sobre cómo mi trabajo da sentido a mi vida	1	2	3	4	5	6
7	Soy consciente de la importancia que tiene mi trabajo para el éxito de la organización	1	2	3	4	5	6
8	Soy consciente de la importancia que tiene mi trabajo para la sociedad en general	1	2	3	4	5	6
9	Pienso en cómo mi trabajo influye positivamente en mi vida	1	2	3	4	5	6
10	Pienso sobre el papel que tiene mi trabajo en mi bienestar general	1	2	3	4	5	6
11	Me esfuerzo por conocer bien a las personas con las que trabajo	1	2	3	4	5	6
12	Organizo o asisto a actividades sociales relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5	6
13	Organizo eventos especiales en el lugar de trabajo (por ejemplo, celebrar el cumpleaños de un compañero de trabajo).	1	2	3	4	5	6
14	Opto por ayudar o asesorar a nuevos empleados (oficial o extraoficialmente).	1	2	3	4	5	6
15	Hago amistades en el trabajo con personas que tienen habilidades o intereses similares a los míos	1	2	3	4	5	6

Anexo 4

Escala de Ciudadanía Organizacional

Lea con detenimiento cada una de las siguientes aseveraciones e indique cuan de acuerdo está usted con las ismas. Marque sus respuestas circulando en el número que aproximadamente refleja cuánto está usted de acuerdo con el contenido de las aseveraciones en el continuo numérico que se provee a lado derecho de cada aseveración. Trate de contestar todas las aseveraciones sin omitir ninguna y sin repasar sus respuestas. Recuerde que no hay contestaciones correctas o incorrectas por lo tanto conteste honestamente cada aseveración.	1	2	3	4	5	6
1. Ayudo con gusto a mis compañeros de trabajo en sus tareas.	1	2	3	4	5	6
2. Comparto mis conocimientos y experiencia para sacar adelante esta organización.	1	2	3	4	5	6
3. Cuando el trabajo se dificulta, me gusta cooperar con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
4. Me esmero en mi trabajo para mantener los estándares de calidad.	1	2	3	4	5	6
5. Sigo las normas de la organización porque me gusta servir bien.	1	2	3	4	5	6
6. Respeto las normas organizacionales.	1	2	3	4	5	6
7. Soy un representante de mi organización donde quiera que esté.	1	2	3	4	5	6
8. Trabajo lo mejor posible, porque esta organización se lo merece.	1	2	3	4	5	6
9. Fomento el que todos en esta organización nos sintamos como una gran familia.	1	2	3	4	5	6
10. Me enfoco más en los aspectos positivos de mi trabajo, que en los negativos.	1	2	3	4	5	6
11. Los problemas que surgen en mi trabajo no son un obstáculo, sino un reto para mejorar.	1	2	3	4	5	6
12. Me siento a gusto cuando estoy en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	6
13. Cuando tengo duda en cómo realizar una tarea que pueda afectar al grupo, lo consulto primero con el supervisor.	1	2	3	4	5	6
14. Cuando tengo duda en cómo realizar una tarea que afecta a algunos de mis compañeros, los consulto antes	1	2	3	4	5	6
15. Antes de comenzar un proyecto que afecta a mi grupo, les comunico lo que pienso hacer	1	2	3	4	5	6

Anexo 5

Consentimiento informado



Universidad de Concepción
Facultad de Ciencias Sociales

Yo _____ acepto participar en la investigación en relación *Job Crafting*, justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional. Además, declaro estar en conocimiento de que la información que yo proporcione será de carácter anónimo y confidencial. Los resultados obtenidos serán compartidos solo con académicos y otros investigadores. La presente investigación aporta a estudios de Postgrado de Magíster en Psicología de la Universidad de Concepción de la estudiante Solange Beltrán Rubilar, y está dirigida por el profesor Dr. Raúl Ramírez-Vielma (rauramir@udec.cl).

En relación con lo anterior, se garantiza al participante absoluta confidencialidad de la información registrada y se certifica que la información que usted otorgue en la presente actividad sólo será utilizada con fines investigativos, resguardándose la fuente de obtención de la información, razón por la cual no existirá instancia en la que pudiese filtrarse información específica con otras personas ajenas a la investigación. La participación es completamente voluntaria, y puede abstenerse en cualquier momento de participar sin necesidad de expresión de causa.

Yo acepto participar en la presente investigación _____

Yo no acepto participar en la presente investigación -----

Fecha: ___/___/___ Firma Participante _____