

# EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS DEL SUR COLOMBIANO

Juan Manuel Andrade Navia, Elías Ramírez Plazas y José Alfonso Mendoza

## RESUMEN

*En el presente trabajo se evalúa la relación entre el liderazgo transformacional y la justicia organizacional en sus dimensiones de justicia procedimental y justicia interaccional, en las organizaciones cooperativas del sur colombiano. Se aplicaron dos cuestionarios para medir las variables mediante escalas Likert y se utilizó el modelo de ecuaciones*

*estructurales para validar la hipótesis con el software SPSS-AMOS. Se determinó una relación significativa y positiva entre las prácticas de liderazgo transformacional y la percepción de justicia organizacional en las dimensiones propuestas. Los resultados son congruentes con la literatura actual.*

## Introducción

El liderazgo transformacional ha mostrado ser uno de los planteamientos con mayor relevancia e impacto a nivel investigativo (Judge y Piccolo, 2004; van Knippenberg y Sitkin, 2013) y gerencial (Bono y Judge, 2004), recibiendo gran atención durante las últimas tres décadas, y constituyéndose como una de las teorías dominantes del liderazgo (Mhatre y Riggio, 2014).

Estudios recientes relacionan el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes con resultados y comportamientos positivos de los empleados en aspectos tales como actitud (Lee *et al.*, 2013), lealtad (Lee, 2005), compromiso organizacional (Cole y Bedeian, 2007), creatividad e innovación (Howell y Avolio, 1993; Mohamed, 2016), desempeño (Aga *et al.*, 2016), entre otros.

Una de las variables que recientemente ha sido vinculada al estilo de liderazgo transformacional del gerente es la percepción de justicia organizacional, en sus dimensiones de

justicia procedimental y justicia interaccional (Taner *et al.*, 2015). Greenberg (1990) define la justicia procedimental como la faceta de la justicia organizacional que se refiere a la percepción de equidad e imparcialidad en los procesos que determinan y asignan los recursos. Por su parte, la justicia interaccional corresponde (Colquitt, 2001) a la percepción del trato que el empleado recibe (justicia interpersonal) y el carácter de las explicaciones sobre las razones que fundamentan la decisión (justicia informacional) de la asignación de los resultados.

En el presente estudio se pretende establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional (LTF) y la percepción de justicia en sus dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) en las organizaciones cooperativas del sur colombiano.

### Liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional (LTF) fue propuesta inicialmente por Burns (1978) y desarrollada posteriormente

por Bass (1985). Para Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se refiere a un conjunto de comportamientos del líder que transforman las necesidades de los seguidores mediante la autorrealización y estimulando sus propias expectativas y las de los empleadores a niveles superiores. La transformación se basa en la premisa de que el liderazgo transformacional fomenta el desarrollo de los empleados e incrementa los niveles de motivación y la moral de los seguidores (Burns, 1978). Según dichos planteamientos, los líderes transformacionales poseen cuatro atributos o dimensiones de comportamiento: influencia idealizada (que algunos otros autores también suelen llamar 'carisma'), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass, 1985).

La influencia idealizada describe a los líderes que tienen gran poder e influencia para ser modelos de conducta para sus seguidores. Los líderes transformacionales tienen altos estándares de conducta moral y ética, y

proporcionan una visión y un sentido de misión para los seguidores (Northouse, 2004). Algunos estudios posteriores clasifican la influencia idealizada en atribuida y de conducta (Avolio y Bass, 2004). La segunda dimensión, la motivación inspiradora, implica la estimulación y aumento de la motivación más allá de las expectativas originales. Así, el líder articula una visión atractiva a los seguidores y comunica optimismo sobre los objetivos futuros (Sánchez, 2009). Por su parte, la estimulación intelectual representa un liderazgo que estimula a los seguidores a pensar los viejos problemas de formas nuevas, proporcionándoles autonomía y empoderamiento en el trabajo; en otras palabras, busca aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir en ellos para desarrollar enfoques innovadores o creativos para resolverlos (Judge y Piccolo, 2004). Finalmente, la dimensión consideración individualizada involucra el apoyo y receptividad del líder frente a las

**PALABRAS CLAVE / Cooperativas / Justicia Interaccional / Justicia Procedimental / Liderazgo Transformacional /**

Recibido: 9/11/2018. Modificado: 11/02/2020. Aceptado: 13/02/2020.

**Juan Manuel Andrade Navia** (Autor de correspondencia). Ph.D.(c) en Agroindustria, Universidad Surcolombiana, Colombia. Profesor, Corporación Universitaria Minuto de Dios,

Colombia. Dirección: Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Cra. 73b #81-23, Bogotá, Colombia. e-mail: jandradenav@uniminuto.edu.co.

**Elías Ramírez Plazas.** Doctor en Administración de Empresas, ULSETB University, Bélgica. Docente, Universidad Surcolombiana, Colombia. e-mail: Elias.ramirez@usco.edu.co.

**José Alfonso Mendoza.** Magíster en Educación para la Inclusión, Universidad de Manizales, Colombia. Docente, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. e-mail: Jmendoza2@uniminuto.edu.co.

## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE PERCEPTION OF JUSTICE IN COOPERATIVE ORGANIZATIONS IN SOUTHERN COLOMBIA

Juan Manuel Andrade Navia, Elías Ramírez Plazas and José Alfonso Mendoza

### SUMMARY

*This paper evaluates the relationship between transformational leadership and organizational justice in its dimensions of procedural justice and interactional justice, in the cooperative organizations of southern Colombia. Two questionnaires were applied to measure the variables using Likert scales and the struc-*

*tural equation model was used to validate the hypothesis with the SPSS-AMOS software. A significant and positive relationship was determined between transformational leadership practices and the perception of organizational justice in the proposed dimensions. The results are congruent with current literature.*

## O EFEITO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL SOBRE A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DO SUL COLOMBIANO

Juan Manuel Andrade Navia, Elías Ramírez Plazas e José Alfonso Mendoza

### RESUMO

*No presente trabalho é avaliada a relação entre a liderança transformacional e a justiça organizacional em suas dimensões de justiça procedimental e justiça interacional, nas organizações cooperativas do sul colombiano. Aplicaram-se dois questionários para medir as variáveis mediante escala Likert e se utilizou o*

*modelo de equações estruturais para validar a hipótese com o software SPSS-AMOS. Determinou-se uma relação significativa e positiva entre as práticas de liderança transformacional e a percepção de justiça organizacional nas dimensões propostas. Os resultados são congruentes com a literatura atual.*

necesidades individuales de los seguidores, así como su rol de mentor frente a cada seguidor (Avolio *et al.*, 2004).

#### *Justicia organizacional*

La justicia organizacional (JO) es un constructo social acerca de lo que las personas consideran como justo, más allá de su realidad objetiva. Así, la justicia organizacional es una posición personal (percepción) sobre las conductas éticas y morales de la gestión en la organización (Cropanzano *et al.*, 2007).

Cropanzano *et al.* (2007) consideran que las personas se preocupan por la justicia en las organizaciones por tres razones. Primero, porque la justicia les permite predecir y controlar los resultados que probablemente recibirán de sus organizaciones cuando terminen una tarea con éxito (Weiss *et al.*, 1999). Segundo, porque las personas desean sentirse valoradas y aceptadas en la organización; pertenecer a un grupo y sentirse relevante dentro de este es más importante, incluso, que los aspectos econó-

micos (Tyler y Blader, 2000). Tercero, porque las personas creen que el trato justo es la manera moral y/o éticamente apropiada de tratar a otros (Folger, 2001); así, llegan a reaccionar negativamente ante situaciones que consideran injustas.

Los estudios sobre JO la han clasificado en tres dimensiones: justicia distributiva (Leventhal, 1976), justicia procedimental (Thibaut y Walker, 1975) y justicia interaccional (que algunos otros autores dividen en dos tipos: justicia interpersonal y justicia informacional) (Greenberg, 1993). Teniendo en cuenta que los estudios realizados han destacado que las dimensiones procedimental e interaccional se asocian más a los individuos que exhiben cargos de dirección y liderazgo (Judge *et al.*, 2004; De Cremer *et al.*, 2007), a continuación se describen solamente dichas dimensiones.

#### *Justicia procedimental*

Según Greenberg (1990), la justicia procedimental (JP) se

refiere a la idea de equidad en los procesos que determinan y asignan los recursos en la organización. Este autor plantea que dicho tipo de justicia refleja los juicios de una persona sobre la imparcialidad del proceso de toma de decisiones de asignación de resultados. La premisa básica es que un trato justo determina las reacciones de los individuos ante las decisiones y, por lo tanto, es un elemento central del comportamiento de estos (Lind y Tyler, 1988).

Siguiendo las ideas de Leventhal (1980) se ha planteado que existen seis reglas que, al ser seguidas, generan procesos que se consideran más justos: a) la regla de consistencia, que establece que los procedimientos de asignación deben ser consistentes en términos de personas y tiempo; b) la regla de supresión de sesgo, en la que se declare que los intereses personales de los responsables de la toma de decisiones deben evitarse durante el proceso de asignación; c) la regla de exactitud, refiriéndose a la bondad de la información utilizada en

el proceso de asignación; d) la regla de corrección, que trata de la existencia de oportunidades para modificar decisiones injustas; e) la regla de representatividad, en la que se indique que las necesidades, los valores y las perspectivas de todas las partes afectadas por el proceso de asignación deben estar representadas en el proceso; y f) la regla de la ética, según la cual el proceso de asignación debe ser compatible con los valores morales y éticos fundamentales de los colaboradores.

#### *Justicia interaccional*

La justicia interaccional (JI) se centra en las percepciones de los individuos sobre la calidad del trato interpersonal recibido durante la toma de decisiones y procedimientos organizacionales. Dicho tipo de justicia incluye varios comportamientos que evidencian sensibilidad social, tales como respeto, honestidad, dignidad y cortesía (Bies, 2001; Cropanzano, Prehar y Chen, 2002). Como se anotó, la

justicia interaccional se compone de dos partes: la interpersonal y la informacional, de las cuales la primera se refiere al trato a los empleados con cortesía y respeto en la ejecución de los procedimientos y decisión frente a los resultados; y la segunda, a la entrega de información a los empleados de las razones por las cuales se adoptaron ciertos procedimientos (Greenberg, 1990, 1993; Luo, 2007).

### *Relación entre liderazgo transformacional y justicia organizacional*

De acuerdo con Colquitt y Greenberg (2003), existe un vínculo casi natural entre el liderazgo y la justicia organizacional, a pesar de que hasta hace poco fue confirmado por algunas investigaciones. Dicho vínculo se explica a partir de la percepción que genera el líder sobre sus colaboradores en muchos aspectos organizacionales, especialmente cuando sus acciones son vistas como justas (Greenberg, 2004).

Respecto a tal relación, Judge *et al.* (2004) sugirieron que los líderes que tienen un estilo de liderazgo caracterizado por una alta consideración deberían ser mejores en fomentar la justicia interaccional. Esto en cuanto se preocupan por aspectos que generan satisfacción y motivación al seguidor, utilizando un alto grado de empatía (Fleishman y Salter, 1963). Específicamente, Yukl (2002) planteó que la justicia interaccional se relaciona positivamente con el intercambio de información entre el líder y los seguidores, el apoyo personal y aprobación, y la delegación de responsabilidad. Tales acciones podrían estar fundamentadas, respectivamente, en las dimensiones del liderazgo transformacional conocidas como consideración individualizada y estimulación intelectual, pues como se anotó antes, la consideración individualizada involucra el apoyo y receptividad del líder frente a las necesidades individuales de los seguidores (Avolio *et al.*, 2004); mientras que la

estimulación intelectual implica alentar a los seguidores a pensar en viejos problemas de forma nueva, proporcionándoles autonomía y empoderamiento en el trabajo (Judge y Piccolo, 2004). Por lo tanto, las percepciones de la justicia interaccional pueden relacionarse significativamente con los efectos del liderazgo transformacional, aunque esto desde el punto de vista empírico no ha sido ampliamente abordado. Adicionalmente, se destaca que De Cremer *et al.* (2007) encontraron evidencia empírica de que la justicia interaccional es la principal dimensión de la justicia organizacional que se relaciona positivamente con las percepciones del liderazgo transformacional.

Así mismo, existe evidencia teórica y empírica que vincula el liderazgo transformacional y las percepciones de justicia procedimental. Por ejemplo, Zeinabadi y Rastegarpour (2010) plantearon que la relación entre liderazgo transformacional y justicia procedimental se fundamenta en la creación de una percepción positiva de justicia derivada de la participación en la toma de decisiones que los líderes transformacionales suelen permitir a sus colaboradores. A pesar de la existencia de evidencia que relaciona el liderazgo transformacional con las dos dimensiones mencionadas de la justicia organizacional, se debe mencionar la poca investigación que existe al respecto en el contexto de los países subdesarrollados, específicamente en Colombia, por lo que este estudio contribuye al fortalecimiento de la evidencia empírica relacionada.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean las hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1. Las prácticas de liderazgo transformacional de los jefes están relacionadas positivamente con la percepción de justicia procedimental de los colaboradores.

Hipótesis 2. Las prácticas de liderazgo transformacional de los jefes están relacionadas positivamente con la

percepción de justicia interaccional de los colaboradores.

### **Materiales y Métodos**

La investigación realizada fue de carácter correlacional puesto que estableció la relación existente entre dos o más variables que se estudian (Hernández *et al.*, 2010). En este caso, la investigación abordó la relación existente entre dos diferentes variables (liderazgo transformacional y la justicia procedimental y justicia interaccional).

#### *Muestra*

Se realizó la investigación en diez organizaciones cooperativas de diferentes sectores económicos (servicios, financiero y producción). Se aplicaron 466 encuestas a los empleados de las organizaciones. La muestra estuvo compuesta por el 57,5% hombres y el 42,5% mujeres; el promedio de edad fue de 33,7 años. Con respecto al nivel de educación de las personas, el 3,4% tenían primaria, el 27% secundaria, el 28,1% formación técnica, el 30,3% han alcanzado un nivel de formación profesional y el 11,2% tenían algún tipo de formación post-universitaria. Mientras que el 2,8% pertenecían al nivel directivo, el 36,5% fueron administrativos y el 60,7% eran del nivel operativo.

#### *Medidas*

Con el objetivo de recolectar la información pertinente para el desarrollo de la investigación, se aplicó un cuestionario con diferentes escalas de medición. La variable independiente corresponde a la percepción del estilo de liderazgo transformacional que los empleados tienen. Para la medición de esta variable se utilizó la versión traducida al español del *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995). El MLQ-5X es el instrumento de medición del liderazgo transformacional más utilizado a nivel mundial y ha

sido ampliamente empleado para investigaciones en contextos de habla hispana (p.ej. Cuadrado y Molero, 2002) y en Colombia en particular (p.ej. Roza y Abaunza, 2010). Así mismo, se ha validado y adaptado su traducción tanto al español (Molero *et al.*, 2010) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Vega y Zavala, 2004).

Dicha versión contiene 20 ítems para medir el liderazgo transformacional. Los 20 ítems reflejan las cinco dimensiones (cuatro ítems por cada una) identificadas por Bass y Avolio (1995). Para los 20 ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa 'totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'totalmente de acuerdo'. Dicha escala ha reportado buenos índices de confiabilidad en estudios previos realizados en Colombia (García, 2011). En el presente estudio, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas (dimensiones) pertenecientes a dicha escala fue: para consideración individualizada,  $\alpha = 0,79$ ; para motivación inspiracional,  $\alpha = 0,81$ ; estimulación intelectual,  $\alpha = 0,67$ ; para influencia idealizada atribuida,  $\alpha = 0,78$ ; y para influencia idealizada comportamiento,  $\alpha = 0,68$ ; mostrando aceptables niveles de confiabilidad.

Por otro lado, la variable dependiente fue la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados. Para la medición de esta variable se utilizó el instrumento *Colquitt's Organizational Justice Scale* (COJS) desarrollada por Colquitt (2001). Teniendo en cuenta las hipótesis de investigación, para la presente investigación se tuvo en cuenta solamente las dos subescalas correspondientes a las dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) de la justicia. La escala se encuentra validada y su traducción adaptada tanto al idioma español (Díaz-Gracia *et al.*, 2014) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Fischer *et al.*, 2011).

La subescala justicia procedimental está compuesta de siete

ítems, mientras que la subescala justicia interaccional está compuesta por nueve ítems. Para cada uno de los ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa 'totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'totalmente de acuerdo'. Respecto a la validez de las subescalas, estudios previos como el de Rodríguez *et al.* (2014) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados. En este estudio dichos índices fueron también buenos: para JP,  $\alpha = 0,90$ ; y para JI,  $\alpha = 0,90$ .

#### Análisis de la información

Para la comprobación de hipótesis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (*structural equation modeling* o SEM; Anderson y Gerbing, 1988). El SEM es una técnica estadística de análisis multivariado que permite poner a prueba relaciones causales (usando datos cuantitativos) fundamentadas en supuestos o reflexiones cualitativas sobre el sentido de la causalidad (Hair *et al.*, 1999). El ajuste del modelo teórico propuesto se evaluó a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como el RMSEA (*root mean square error of approximation*) que debe ser  $<0,08$  para indicar un buen ajuste; el GFI (*goodness of fit index*) que muestra la cantidad de varianzas y covarianzas explicadas por el modelo y debe ser  $>0,90$  para un ajuste adecuado del modelo; el AGFI (*adjusted goodness of fit index*) que debe ser  $>0,80$ ; y el CFI (*comparative fit index*) que debe ser  $>0,90$  para indicar bondad en el ajuste del modelo teórico propuesto.

Por último, para efectuar los análisis respectivos se empleó el software Amos Graphics y SPSS.

### Resultados

#### Análisis factorial confirmatorio

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones entre las

variables del estudio son reportadas en la Tabla I. Se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) de los modelos de las variables latentes liderazgo transformacional y justicia organizacional, ya que se trata de variables multidimensionales, compuestas de diferentes dimensiones.

#### AFC del liderazgo transformacional

El AFC para la variable liderazgo transformacional se realizó con dos modelos. El modelo 1 con cinco dimensiones, pues busca confirmar/probar la estructura de cinco dimensiones propuesta por Bass y Avolio (1995): consideración individualizada (CI), motivación inspiradora (MI), estimulación intelectual (EI), influencia idealizada atribuida (IIA), influencia idealizada de conducta (IIC). Por su parte, el modelo 2 posee solamente cuatro dimensiones puesto que se fusionaron las dos dimensiones de influencia idealizada (atribuida y de conducta). Frente a los índices de bondad de ajuste para los modelos propuestos, en ambos modelos el chi-cuadrado resultó significativo ( $\chi^2(162, N= 466) = 573,721$ ;  $p < 0,00$ ); los demás índices de ajuste, tales como GFI, AGFI y CFI alcanzaron

valores altos en los dos modelos, mientras que los índices de error RMSEA mostraron valores reducidos. Pese a que ambos modelos presentaron índices muy similares, en el modelo 1 los valores para los índices de ajuste son ligeramente superiores, por lo cual fue seleccionado. Dicho resultado es coherente con la estructura dimensional inicialmente propuesta por Bass y Avolio (1995).

#### AFC de la justicia organizacional

De acuerdo con Colquitt (2001), la justicia organizacional está compuesta por cuatro dimensiones. A fin de probar la dimensionalidad de dicha variable, se utilizaron dos modelos. El modelo 1 contiene la estructura original de cuatro dimensiones: justicia distributiva (JD), procedimental (JP), interpersonal (JIP) e informacional (JIF), mientras que el modelo 2 posee tres dimensiones. Esto último en la medida que algunos autores (Bies y Moag, 1986; Bies, 2001) han propuesto que las dimensiones de justicia interpersonal e informacional realmente representan una sola dimensión de la justicia organizacional, llamada justicia interaccional (JI).

Para ambos modelos el  $\chi^2$  resultó significativo, los valores de los diferentes índices de bondad de ajuste para los modelos propuestos alcanzaron valores altos en los dos modelos, mientras que los índices de error RMSEA mostraron valores reducidos iguales. Los índices de ajuste de ambos modelos son prácticamente iguales; sin embargo, teniendo en cuenta que el modelo 2 es más parsimonioso (sencillo) y más empleado en la literatura (Bies, 2001; Kyei-Poku, 2014), para los análisis posteriores se tomaron la justicia interpersonal (JIP) y la justicia informacional (JIF) como un solo tipo de justicia denominado interaccional (JI).

#### Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis

El modelo hipotetizado (Figura 1) obtuvo un buen ajuste a los datos,  $\chi^2(577) = 1003,91$ ;  $p < 0,001$ ; IFI = 0,97; TLI = 0,97; CFI = 0,97.

Como se puede observar en la Tabla II, existe una relación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y ambos tipos de justicia: 0,825;  $p < 0,00$  para el caso de la justicia interaccional, y 0,636;  $p < 0,00$  para el caso de la justicia procedimental.

TABLA I  
MEDIAS, DESVIACIONES ESTÁNDAR Y CORRELACIONES DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

Variable	M	DE	1	2	3	4
Liderazgo transformacional	4,19	0,68	(0,93)			
Justicia procedimental	4,27	0,91	0,636**	(0,90)		
Justicia interaccional	3,95	0,85	0,825**	0,653**	(0,90)	

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

\*\* Correlación significativa al 0,01 (bilateral).

TABLA II  
ANÁLISIS DE LAS RELACIONES TEÓRICAS HIPOTETIZADAS

Relación	Estimado Modelo
Liderazgo transformacional - LTF → Justicia interaccional - JI	0,825***
Liderazgo transformacional - LTF → Justicia procedimental - JP	0,636***

\*\*\* $p < 0,00$ .

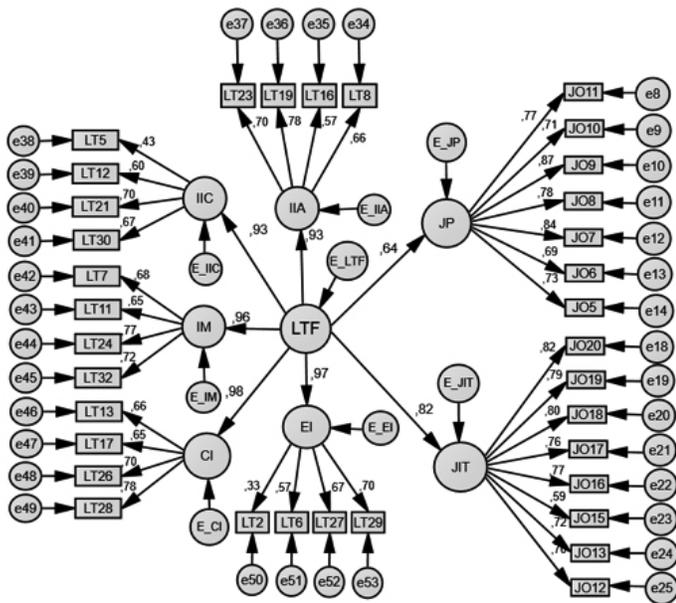


Figura 1. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales.

## Discusión y Conclusiones

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y la percepción de justicia, en sus dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI). En primer lugar, la investigación reveló que el estilo de liderazgo transformacional de los supervisores está relacionado con los niveles de percepción de justicia organizacional que los colaboradores tienen. Esta relación es consistente con investigaciones previas que demostraron que el liderazgo transformacional está positivamente ligado a las percepciones de justicia organizacional (Cho y Dansereau, 2010).

El vínculo entre el liderazgo transformacional y la justicia procedimental puede explicarse por la creación de una percepción positiva de justicia derivada de la participación en el proceso de toma de decisiones que los líderes transformacionales suelen permitir a sus colaboradores (Zeinabadi y Rastegarpour, 2010). Por su parte, la relación positiva con la justicia interaccional puede estar advertida por el intercambio de información entre el líder y sus seguidores, el apoyo personal y aprobación, y la

delegación de responsabilidad, soportadas en las dimensiones del liderazgo transformacional conocidas como consideración individualizada y estimulación intelectual (Avolio *et al.*, 2004). En los datos obtenidos se destaca que la relación del liderazgo transformacional con la justicia interaccional es más fuerte que la relación con la justicia procedimental, resultado que también está en concordancia con lo encontrado en la literatura y que evidencia que esta dimensión de la justicia organizacional posee la relación más fuerte con el liderazgo transformacional (De Cremer *et al.*, 2007). Tal hallazgo puede explicarse porque la justicia interaccional, que representa un ‘agregado’ de las percepciones de justicia interpersonal e informacional (Bies, 2001), gira principalmente en torno a la interacción/contacto del colaborador con su supervisor; mientras que las otras dimensiones de la justicia (distributiva y procedimental) suelen asociarse o giran en torno a la organización en general (políticas de remuneración o procedimientos de toma de decisiones) (Rousseau *et al.*, 2009).

De esta manera, la justicia interaccional representa el mecanismo psicológico a través

del cual es estilo de liderazgo de los supervisores termina afectado la vida de los colaboradores. Es decir, el hecho de que los líderes transformacionales brinden apoyo a sus empleados, que respondan a sus necesidades personales y que los ayuden a pensar creativamente cuando tienen que enfrentar situaciones contradictorias o problemática (Grzywacz y Marks, 2000), genera en el colaborador percepciones de justicia en el trato.

Una implicación práctica que se desprende de los hallazgos obtenidos apunta a que los especialistas en recursos humanos evidenciarán la importancia de trabajar en programas de desarrollo de competencias de liderazgo; competencias orientadas a que los diferentes jefes o supervisores en una organización tengan un mejor trato con sus colaboradores o subordinados, brindándoles respeto, honestidad, dignidad y cortesía. Lo anterior en cuanto es este tipo de trato/interacción el que ayuda a generar en los empleados percepciones de justicia.

Así entonces, fomentar en los supervisores/jefes capacidades de liderazgo transformacional, tales como comprender y tratar de manera individual a cada uno de sus seguidores y estimularlos a buscar alternativas de solución a sus problemas (como llamadas a la casa o jornadas flexibles para atender compromisos familiares), puede resultar estratégico y productivo para las organizaciones. Lo anterior toda vez que dicho estilo de liderazgo contribuye a la reducción de los costos asociados a las incapacidades médicas de los empleados, la rotación de personal y las malas actitudes frente a su trabajo (insatisfacción laboral) y su desmotivación para realizar el mismo (Hammond *et al.*, 2015).

## REFERENCIAS

Aga DA, Noorderhaven N, Vallejo B (2016) Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *Int. J. Project Manag.* 34: 806-818.

Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in

practice: A review and recommended two-step approach. *Psychol. Bull.* 103: 411-423.

Avolio BJ, Bass BM (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. 3ª ed. Mind Garden. Palo Alto: CA, EEUU. 296 pp.

Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J. Organiz. Behav.* 25: 951-968.

Bass BM (1985) Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *J. Manag. Inquiry* 4: 293-297.

Bass BM, Avolio BJ (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. 248 pp.

Bass BM, Avolio B (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. Palo Alto, CA, EEUU. 110 pp.

Bies RJ (2001) International (in)justice: The sacred and the profane. En Greenberg J, Cropanzano R (Eds.) *Advances in Organization Justice*. Stanford University Press. Palo Alto, CA, EEUU. pp. 89-118.

Bies RJ, Moag JF (1986) Interactional justice: Communication criteria of fairness. En Lewicki RJ, Sheppard BH, Bazerman MH (Eds.) *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1). JAI Press. Greenwich, CT, EEUU. pp. 43-55.

Bono JE, Judge TA (2004) Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 89: 901-910.

Burns JM (1978) *Leadership*. Harper & Row. New York, NY, EEUU. 530 pp.

Cho J, Dansereau F (2010) Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadersh. Quart.* 21: 409-421.

Cole MS, Bedeian AG (2007) Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *Leadersh. Quart.* 18: 447-462.

Colquitt J (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *J. Appl. Psychol.* 86: 386-400.

Colquitt JA, Greenberg J (2003) Organizational justice: A fair assessment of the state of the

- literature. En Greenberg J (Ed.) *Organizational Behavior: The State of the Science*. Erlbaum. Mahwah, NJ, EEUU. pp. 165-210.
- Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW (2007) The management of organizational justice. *Acad. Manag. Perspect.* 21: 34-48.
- Cropanzano R, Prehar CA, Chen PY (2002) Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group Organizat. Manag.* 27: 324-351.
- Cuadrado I, Molero F (2002) Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Rev. Psicol. Trab. Organiz.* 18: 39-55.
- De Cremer D, Van Dijke MH Bos AER (2007) When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *J. Appl. Soc. Psychol.* 37: 1797-1816.
- Díaz-Gracia L, Barbaranelli C, Moreno-Jiménez B (2014) Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema* 26: 538-544.
- Fischer R, Ferreira MC, Jiang DY, Cheng B-S, Achoui MM, Wong CC, Baris G, Mendoza S, van Meurs N, Achmadi D, Hassan A, Zeytinoglu G, Dalyan F, Harb C, Darwish DD, Assmar EM (2011) Are perceptions of organizational justice universal? An exploration of measurement invariance across thirteen cultures. *Soc. Just. Res.* 24: 297-313.
- Fleishman EA, Salter JA (1963) Relation between the leader's behaviour and his empathy towards subordinates. *J. Indust. Psychol.* 7: 79-84.
- Folger R (2001) Justice as deonance. En Gilliland SW, Steiner DD, Skarlicki DP (Eds.) *Research in Social Issues in Management* (Vol. 1). Information Age. New York, NY, EEUU. pp. 3-33.
- García M (2011) Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensam. Psicol.* 9(16): 41-54.
- Greenberg J (1990) Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *J. Manag.* 16: 399-432.
- Greenberg J (1993) Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizat. Behav. Human Decis. Proc.* 54: 81-103.
- Greenberg J (2004) Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizat. Dynam.* 33: 352-365.
- Grzywacz JG, Marks NF (2000) Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *J. Occup. Health Psychol.* 5: 111-126.
- Hair J, Anderson R, Tatham R, Black W (1999) *Análisis Multivariante*. 5ª ed. Prentice Hall. Madrid, España. 832 pp.
- Hammond M, Cleveland JN, O'Neill JW, Stawski RS, Jones-Tate A (2015) Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *J. Manag. Psychol.* 30: 454-469.
- Hernández R, Fernández C, Baptista MP (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ª Ed. McGraw Hill. México. 613 pp.
- Howell JM, Avolio BJ (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *J. Appl. Psychol.* 78: 891-902.
- Judge TA, Piccolo RF (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol.* 89: 755-768.
- Judge TA, Piccolo RF, Ilies R (2004) The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *J. Appl. Psychol.* 89: 36-51.
- Kyei-Poku IA (2014) Linking interactional justice to work-to-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Organizat. Manag. J.* 11(2): 74-83.
- Lee J (2005) Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadersh. Organiz. Devel. J.* 26: 655-672.
- Lee J, Almanza B, Jang SC, Nelson D, Ghiselli R (2013) Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *Int. J. Hospit. Manag.* 33: 282-293.
- Leventhal GS (1976) Justice in social relationships. En Thibaut JW, Spence JT, Carson RC (Eds.) *Contemporary Topics in Social Psychology. General Learning*. Morristown, NJ, EEUU. pp. 211-240.
- Leventhal GS (1980) What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. En Gergen K, Greenberg M, Willis R (Eds.) *Social Exchange: Advances in Experimental and Social Psychology* (Vol. 9). Plenum. New York, NY, EEUU. pp. 91-131.
- Lind EA, Tyler TR (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum. New York, NY, EEUU. 267 pp.
- Luo Y (2007) The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Acad. Manag. J.* 50: 644-664.
- Mhatre KH, Riggio RE (2014) Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. En Day DV (Ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press. New York, EEUU. pp. 221-240.
- Mohamed LM (2016) Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *J. Hospit. Tourism Manag.* 27: 49-59.
- Molero F, Recio P, Cuadrado I (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 22: 495-501.
- Northouse PG (2004) *Leadership Theory and Practice*. 3ª ed. Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. 343 pp.
- Rodríguez RL, Martínez M, Salanova M (2014) Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Univ. Psychol.* 13: 961-974.
- Rousseau V, Salek SC, Estelle MM (2009) Justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *J. Occup. Health Psychol.* 14: 305-317.
- Rozo SM, Abaunza M (2010) Liderazgo transaccional y transformacional. *Avanc. Enferm.* 28: 62-72.
- Sánchez ID (2009) *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones: Propuesta de un Modelo para su Caracterización y Análisis*. Tesis. Universidad del Valle. Cali, Colombia. 295 pp.
- Taner B, Turhan M, Helvacı I, Köprülü O (2015) The effect of the leadership perception and organizational justice on organizational commitment: A research in a state university. *Int. Rev. Manag. Market.* 5: 180-194.
- Thibaut JW, Walker L (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum. Hillsdale, NJ, EEUU. 150 pp.
- Tyler TR, Blader SL (2000) *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press. Philadelphia, PA, EEUU. 248 pp.
- van Knippenberg D, Sitkin SB (2013) A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Acad. Manag. Ann.* 7: 1-60.
- Vega C, Zavala G (2004) Adaptación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile. Santiago, Chile. 295 pp.
- Weiss HM, Suckow K, Cropanzano R (1999) Effects of justice conditions on discrete emotions. *J. Appl. Psychol.* 84: 786-794.
- Yukl GA (2002) *Leadership in Organizations*. 5ª ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU. 508 pp.
- Zeinabadi H, Rastegarpour H (2010) Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 5: 1004-1008.