

# COMBATIENDO LA ALIENACIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO: ¿QUÉ PAPEL PUEDE JUGAR LA JUSTICIA ORGANIZATIVA?

**Zoghbi Manrique de Lara, Pablo\***  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
**Caamaño Brito, Guillermo\*\***  
Exalia

**Recibido:** 23 de diciembre de 2010

**Aceptado:** 15 de marzo de 2011

**RESUMEN:** Este estudio examina el impacto de la justicia organizativa (JO) sobre tres dimensiones identificadas por Seeman (1959) de la alienación laboral (AL): a saber, sentimientos de *powerlessness* o de impotencia en el trabajo, *meaninglessness* o falta de sentido y *self-estrangement* o desarraigo. Se argumenta que las percepciones de los tres tipos habituales de justicia organizativa—procedimental (JP), distributiva (JD) e interpersonal (JI)—podrían conducir a los empleados a percibir a su organización como ilegítima y carente de valores y, por tanto, a perder su identificación y sentirse ajenos y alienados de la misma (AL). Mediante el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) se identificó una relación negativa y significativa entre la justicia organizativa (JO) y los sentimientos de alienación laboral (AL) pero sólo en el caso de la justicia distributiva (JD) y, en particular, con las dimensiones *powerlessness* y *meaninglessness*. Los hallazgos sugieren que políticas para monitorizar el grado de justicia percibida de las recompensas en el trabajo (JD) pudieran erigirse en eficaces para combatir la alienación del empleado (AL) y, por ende, sus reconocidos efectos adversos sobre el trabajo. El artículo finalmente ofrece implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Justicia Organizativa, Alienación Laboral.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M12, M54.

## TACKLING EMPLOYEE ALIENATION AT WORK: WHAT ROLE COULD PLAY ORGANIZATIONAL JUSTICE?

**ABSTRACT:** The present study examines the impact of organizational justice on the three dimensions of work alienation identified by Seeman (1959), i.e., powerlessness, meaninglessness and self-estrangement. It is argued that the three common types of organizational justice (i.e., procedural, distributive, and interactional) could lead employees to perceive their organization as illegitimate and lacking values and, hence, to feel detached and alienated from it. Structural equation modeling (SEM) results found a significant negative relationship between organizational justice and work alienation in the case of distributive justice and, in particular, for the powerlessness and meaninglessness dimensions of work alienation. The findings suggest that policies for the monitoring of distributive justice perceptions by the employees may be effective in combating work alienation and, hence, its harmful recognized effects in the workplace. The article also offers implications, limitations and avenues for future research.

**KEY WORDS:** Organizational Justice, Work Alienation.

**JEL CLASSIFICATION:** M12, M54.

## 1. INTRODUCCIÓN

La alienación que los trabajadores experimentan en su trabajo es un problema frecuente en las organizaciones. La alienación (del latín, *alienus*: “ajeno”, “extraño”) es definida como la conciencia de discrepancia entre los propios valores y las demandas de la realidad (Sherpard 1973; Johnson, 1973). La alienación implica una intensa desconexión o

\*Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Campus Universitario de Tafira, Edificio Empresariales. Módulo C-2.18, E-35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, España. e-mail: pzoghbi@dede.ulpgc.es.

\*\*Exalia, Avda. Ventisquero de la Condesa, 12, 1ªA. E-28035 MADRID, España. e-mail: gcaamano@exalia.es.

desarraigo de un individuo de las cosas, gente e ideas del mundo que le rodea (Horowitz, 1966) e, incluso, de sí mismo (Fromm, 1955).

Estudios previos sugieren que la alienación laboral, o aquélla que se produce en el trabajo, daña el rendimiento en las organizaciones (véase Mottaz, 1981, y Sarros et al., 2002). Generando, por ejemplo, sentimientos de incapacidad, futilidad y aislamiento en el trabajador, la alienación laboral parece en efecto poner en riesgo la productividad individual, descontrollar la rotación y la incidencia de conductas destructivas, y coadyuvar en la aparición del stress entre los trabajadores o el síndrome *burnout* (véase Zoghbi y Caamaño, 2010). Sin embargo, a pesar de su firme desarrollo conceptual y de la certeza de sus indeseables consecuencias, un número escaso de estudios organizativos han sido conducidos para determinar sus causas (Kohn, 1976; y más recientemente, Nair y Vohra, 2010). Efectivamente, a pesar de importantes hallazgos como los obtenidos por Sarros et al (2002) o Hirschfeld y Feild (2000) según los cuales estilos de liderazgo insensibles y poco motivadores (es decir, “transaccionales”), o el compromiso afectivo, actúan como causas de la alienación laboral, la literatura actual parece todavía cubrir sólo una insuficiente parcela del amplio abanico de causas posibles que sugiere el complejo entramado organizacional.

La *Justicia Organizativa* (JO) parece el gran ausente en el estudio de las causas de la alienación laboral (AL). La justicia organizativa (JO, de aquí en adelante) describe el grado en que los empleados perciben que su organización les trata con justicia y equidad (Lind y Tyler, 1988; Greenberg, 1990; Van den Bos, 2005). Sin embargo, a pesar del papel crucial que desempeña en la explicación del comportamiento organizativo, y de sus importantes implicaciones teóricas y prácticas en la literatura reciente sobre dirección de las organizaciones, a la fecha de hoy no existen apoyos empíricos que sugieran la existencia de una vinculación entre JO y alienación laboral (AL, de aquí en adelante) (véase Nair y Vohra, 2010).

Este artículo argumenta e investiga la existencia de tal relación. Postula así que las percepciones de injusticia organizativa podrían conducir a los empleados ver a su organización como ilegítima, sin sentido ni valores, y a sentirse, por tanto, más alejados o ajenos a ésta. En esta línea parece mostrarse Tyler (2006) cuando en un estudio previo sugiere que los empleados son influidos en sus evaluaciones sobre la organización por la justicia y legitimidad de las normas corporativas (véase también, Tyler y Blader, 2005). También el modelo de identidad social de Tyler y Lind (1992) y Tyler y Blader (2000) parece apoyar nuestra línea argumental cuando teoriza que, ante percepciones de injusticia, los empleados pudieran sentirse menos valorados, menos identificados con su organización, y sus autoridades y normas podrían perder legitimidad (véase también, Biel y Thoegersen, 2007). No parece irrazonable en este artículo sugerir, por tanto, que las percepciones de injusticia podrían también incrementar la AL.

En suma, la desatención de la literatura sobre la vinculación entre JO y AL parece justificar el presente estudio, que se marca como objetivo argumentar y examinar la citada relación en un muestra de 99 profesores de secundaria en un distrito de enseñanza media de Gran Canaria (España). Su constatación final abriría una vía para gestión de la AL a la dirección organizativa. De ahí la utilidad de las conclusiones que el presente estudio pudiera proporcionar y de las implicaciones que pudieran derivarse del mismo.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

La AL tiene su origen en los escritos del filósofo alemán Karl Marx (1844), el cual la entendió como el resultado de una contradicción entre el trabajo y la propia naturaleza humana del trabajador. Arranca desde la filosofía idealista alemana, que entiende la alienación como el alejamiento del sujeto con respecto de sí mismo, perdiendo así su autenticidad. Más concretamente, Marx (1844) definió la AL como ese conjunto de disfunciones que causa en el individuo la fricción entre su propia naturaleza humana y la estructura del trabajo en la sociedad capitalista. El individuo—asevera Marx (1844)—pierde el control sobre el producto y el proceso de producción, su capacidad de expresarse en el trabajo y, por tanto, su significado (véase también, Shepard, 1973; Johnson, 1973; Horowitz, 1966; Fromm, 1955).

Seeman (1959) proporciona la interpretación más moderna de la AL, constituyéndose en un autor de referencia indiscutible en la mayoría de las investigaciones conducidas sobre AL (e.g., Blauner, 1964; Dean, 1961; Seeman, 1967; Shepard, 1977). Seeman (1959) desgana el concepto marxista de AL en cinco dimensiones: *powerlessness*, *meaninglessness*, *normlessness*, *isolation* y *self-estrangement*. Así, *powerlessness* aludiría a los sentimientos de un trabajador de impotencia o incapacidad de controlar el desempeño de su trabajo diario según éste está formalmente dispuesto. El sentimiento *meaninglessness* (falta de significado) estaría presente en el trabajador que ve que su labor genera una escasa influencia sobre el proceso global de producción de su organización. Otra dimensión según Seeman (1959) sería la ausencia de normas (o *normlessness*), según la cual los trabajadores sentirían que las normas son escasas, confusas, o que han perdido su valor. En cuarto lugar se referencia la *isolation*, es decir, el sentimiento de aislamiento del trabajador en su organización. La quinta y última dimensión de Seeman (1959) es el *self-estrangement*. Este sentimiento estaría presente entre los trabajadores de una organización cuando no se sienten realizados con la labor que desempeñan en la misma y, por tanto, se sienten desarraigados de ésta. Shepard (1977) ve, sin embargo, en esta última dimensión algunos matices distintos. Así, él entiende que el *self-estrangement* refleja más bien un sentimiento según el cual los trabajadores sólo ven al trabajo como un medio para alcanzar (más que intrínsecos) fines extrínsecos. La actividad laboral sería, pues, algo meramente instrumental. Años después, esta reformulación de Seeman (1959) de la AL marxista culmina en Mottaz (1981) cuando éste presenta a la comunidad científica su constructo. Este constructo contempla tres dimensiones de la AL con sus correspondientes escalas de medición, a saber, *powerlessness* (o simplemente PLN, de aquí en adelante), *meaninglessness* (MLN, de aquí en adelante) y *self-estrangement* (o simplemente SES, de aquí en adelante). Cabe señalar que las dimensiones de *isolation* o aislamiento y de *normlessness* o ausencia de normas propuestas por Seeman (1959), no están contempladas por Mottaz (1981). Con respecto a la primera, Mottaz (1981) lo justifica en base a la literatura que —según él— en general no considera que la *isolation* se ajuste bien con las otras tres dimensiones de la AL, ni conceptualmente (Blauner, 1964; Kirsch y Lengermann, 1971) ni empíricamente (p.ej., Kohn, 1976). Así, si bien PLN, MLN y SES se refieren al trabajo en sí mismo, Mottaz (1981) argumenta que la *isolation* se refiere más bien a aspectos relacionados con la organización y los compañeros de trabajo. También, Mottaz (1981) apunta a estudios previos según los cuales la dimensión *normlessness* debe ser también obviada. En esta ocasión apoyándose en el estudio previo de Blauner (1964), Mottaz (1981) no considera que sea una dimensión diferente ni vinculada a antecedentes laborales sino, como en el caso de la anomia (del Griego, *an-*: ausencia, y *-nomos*: ley, norma) de Emile Durkeim (1893, 1897), más bien relacionada con causas sociológicas. En el presente artículo, es en este constructo tridimensional de alienación de Mottaz (1981), en donde se asienta nuestro trabajo.

La literatura sobre las relaciones en el trabajo ha ampliado, cada vez más prolíficamente, el abanico de compensaciones que, más allá de un salario justo, los trabajadores esperan recibir en justicia por el estricto cumplimiento de sus obligaciones laborales. Así, Lind y Tyler (1988) identifican varias dimensiones o tipos de JO. A saber, (a) una *justicia distributiva* (JD, de aquí en adelante) relativa a la equidad con que los recursos y recompensas son asignados, (b) una *justicia procedimental* (JP, de aquí en adelante), o relativa a la mayor o menor justicia percibida de los procedimientos y rutinas de trabajo; y (c) una *justicia interpersonal* (JI, de aquí en adelante) en donde el empleado percibe recibir un trato amable y equitativo por parte de sus superiores (véase también, Folger y Cropanzano, 1998).

Las percepciones de JO se han relacionado con el bienestar de los empleados y la satisfacción laboral, así como con el compromiso organizativo o la intención de cambiar de empleo (Gilliland y Chan, 2001). La razón de esta vinculación pudiera estar en el hecho de que las percepciones de justicia están conectadas con la evaluación que hace cada individuo de cómo es percibido por los demás (Schroth y Shah, 2000). De esta manera, si un trabajador se siente tratado de una manera injusta por su organización, puede que también se sienta menos valorado por parte de ella (Tyler y Lind, 1992). Según Nair y Vohra (2010), una manera en que el empleado puede intentar recuperar esta autoestima perdida pudiera estar en una desconexión voluntaria de su organización y su trabajo, precipitando así su propia AL. En base a estos argumentos creemos justificado poder proponer la existencia de una relación entre los dos grandes constructos estudiados (JO-AL). Tal vinculación general se concretaría en las siguientes sub-hipótesis que consideran las distintas dimensiones de JO y AL estudiadas:

*Hipótesis 1a: A mayor percepción de JD de los empleados, menor será su sensación de PLN.*

*Hipótesis 1b: A mayor percepción de JD de los empleados, menor será su sensación de MLN.*

*Hipótesis 1c: A mayor percepción de JD de los empleados, menor será su sensación de SES.*

*Hipótesis 2a: A mayor percepción de JP de los empleados, menor será su sensación de PLN.*

*Hipótesis 2b: A mayor percepción de JP de los empleados, menor será su sensación de MLN.*

*Hipótesis 2c: A mayor percepción de JP de los empleados, menor será su sensación de SES.*

*Hipótesis 3a: A mayor percepción de JI de los empleados, menor será su sensación de PLN.*

*Hipótesis 3b: A mayor percepción de JI de los empleados, menor será su sensación de MLN.*

*Hipótesis 3c: A mayor percepción de JI de los empleados, menor será su sensación de SES.*

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Ámbito del Estudio y Trabajo de Campo**

Los cuestionarios fueron distribuidos personalmente a todos los profesores de enseñanza de secundaria de un distrito de Gran Canaria (España). El ratio de respuestas fue del 63.5% (99 de 156). La muestra estaba compuesta por un 53% de varones y un 47% de mujeres de los que el 3% tenía 30 años o menos, y el 55% era mayor de 40. En lo que respecta a la antigüedad, el 36% de los respondientes tenía menos de 10 años, el 50% tenía entre 10 y 20 años de experiencia, y el 14% tenía 20 ó más años de experiencia en dicha organización. En el universo, el 53% de los encuestados tenía entre 10 y 20 años de antigüedad, mientras que el 14% tenía más de 20. Por edad, el 3% tenía 30 años o menos,

y el 66% era mayor de 40 años. Por género, el citado universo se distribuía al 50%. Como vemos las estructuras descriptivas de la muestra y población estudiadas parecen ser muy similares, apoyando su representatividad.

### 3.2. Medición de Variables

Las respuestas del estudio fueron registradas sobre una escala tipo Likert de 7 puntos, oscilando desde (1) ‘Máximo desacuerdo’ a (7) ‘Máximo acuerdo’. Todos los ítems utilizados en este estudio pueden apreciarse en el Anexo 1. La fiabilidad fue establecida a través del alfa de Cronbach, cuyos valores se muestran en la diagonal principal de la tabla de correlaciones (Tabla 1).

*Justicia organizativa.* Las tres variables de justicia fueron medidas usando las escalas desarrolladas por Moorman (1991). La JD fue medida con cinco ítems que intentaban recoger las percepciones de los individuos del grado en que se sienten justamente recompensados por su organización. La JP fue calibrada mediante seis ítems que buscaban registros en las percepciones de equidad de los procedimientos organizacionales. La escala de JI incluyó seis ítems para valorar si los procedimientos organizacionales fueron aplicados con respeto y justicia por parte de los supervisores. Todos estos ítems se incluyen en el Anexo 1.

*Alienación laboral.* Usamos una escala que incluyó los 21 ítems de Mottaz (1981) que miden las dimensiones de *PLN*, *MLN* y *SES* (7 ítems en cada una). Algunos ítems que estaban redactados inversamente fueron recodificados, y antes del cálculo de las alfas y análisis, eliminamos aquellos ítems cuya carga resultó inferior a 0.60. Como se puede apreciar en el Anexo 1, el número de ítems finalmente elegidos fue de 3 para *PLN*, 4 *MLN* y 3 para *SES*. Más detalles de estos ítems pueden encontrarse también en el mencionado anexo.

Para comprobar si los constructos/dimensiones propuestos son realmente distintos planeamos llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante el uso de modelos estructurales (SEM). A continuación, para buscar apoyo a las hipótesis, planeamos también diseñar un modelo SEM en donde introducir todas nuestras variables y examinar, así, sus relaciones.

## 4. RESULTADOS

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) presentados en el Anexo 1 confirman que, en coherencia con la literatura previa (p.ej., Moorman, 1991; Niehoff y Moorman, 1993; Sarros et al, 2002) nuestras variables están relacionadas, pero son constructos/dimensiones diferentes. Así, aunque la chi-cuadrado del modelo SEM resultó ser significativa, el ajuste aportado por el cálculo de los índices del modelo puede ser considerado como suficiente ( $C_{min} = 424,233$ ,  $df = 254$ ,  $p < 0.001$ ,  $C_{min}/df = 1,670$ ,  $CFI = 0.87$ ,  $NFI = 0.74$ ,  $GFI = 0.76$ ,  $RMSEA = 0.083$ ). Los ítems no descartados (véase Anexo 1) fueron promediados y agrupados antes de ser incorporados a la Tabla 1. Esta Tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos, las correlaciones ( $r$ ) y las fiabilidades de todas las variables del estudio. Los resultados apoyan la idea de que pudiera encontrarse sustento a las hipótesis propuestas, ya que todas las correlaciones entre dimensiones de la JO y la AL, excepto una (*PLN*-*JP*,  $r = -0.18$ ,  $p$  n.s.), son significativamente negativas (véase la Tabla 1).

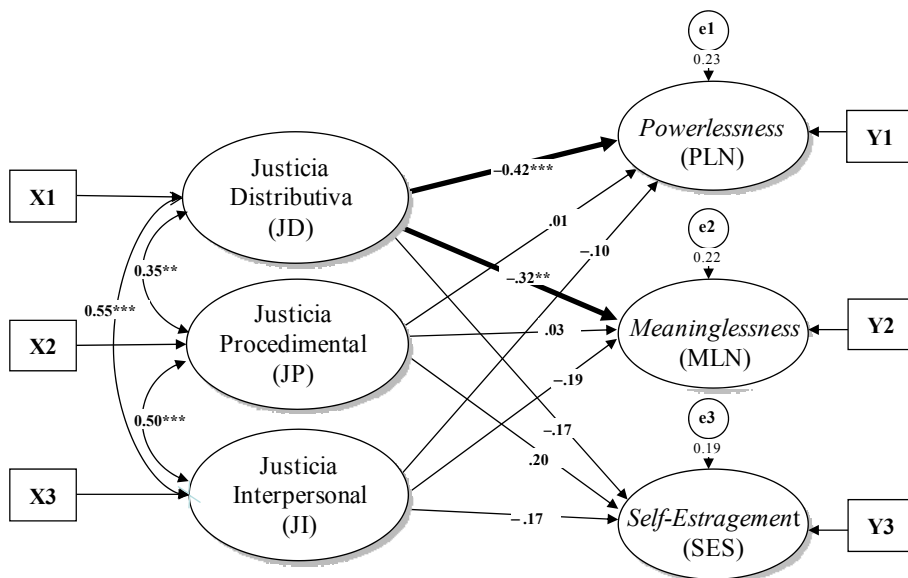
**Tabla 1. Medias, Desviaciones Estándar, Correlaciones y Fiabilidades**

Variables	M	DE	1	2	3	4	5	6
1. Justicia Distributiva (JD)	4.44	1.18	<i>(0.921)</i>					
2. Justicia Procedimental (JP)	5.21	1.05	0.35**	<i>(0.961)</i>				
3. Justicia Interpersonal (JI)	5.46	1.03	0.55***	0.50***	<i>(0.949)</i>			
4. Powerlessness (PLN)	3.13	1.14	-0.47***	-0.18	-0.33**	<i>(0.820)</i>		
5. Meaninglessness (MLN)	3.04	0.99	-0.44***	-0.24*	-0.38***	0.55***	<i>(0.810)</i>	
6. Self-Estrangement (SES)	3.19	1.20	-0.39**	-0.34**	-0.37***	0.48***	0.49***	<i>(0.784)</i>

Nota. En la diagonal principal, en cursiva y entre paréntesis, se ofrecen los coeficientes Alfa de Cronbach. N = 99 \* p > 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001.

Según lo planeado, para analizar las relaciones entre las variables diseñamos un modelo utilizando SEM en donde introdujimos los ítems como variables observadas, pero agrupados y promediados. Procedimos así dada la limitación del método SEM para operar con modelos en donde exista un ratio bajo de indicadores/observaciones, tal y como sugiere Aquino et al. (1999) y Bentler y Chou (1987), y como es nuestro caso. Jöreskog y Sörbom (1986) y Williams y Hazer (1986), también apuntan grandes dificultades para conseguir ajustes aceptables en estos casos. Los resultados obtenidos de este modelo son presentados en la Figura 1. Como vemos, el modelo ofreció un ajuste tolerable y, por ello, aceptamos sus relaciones (ver Figura 1). En efecto, aunque la chi-cuadrado resultó ser significativa ( $\chi^2 [3, 99] = 31.622; p < 0.001$ ), el GFI fue 0.87; el CFI fue 0.76; el NFI = 0.77; y el RMR fue 0.15.

**Figura 1. Modelo Aceptado de la Justicia Organizativa como antecedente de la Alienación Laboral.**



N = 99. \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001. Nota: Las relaciones significativas se ofrecen en trazo grueso.  $\chi^2 [3, 99] = 31.622; p < 0.001$ , GFI=0.87; CFI=0.76; NFI=0.77; y RMR=0.15

A continuación procedimos a analizar pormenorizadamente cada una de las relaciones obtenidas (Figura 1). Los resultados sólo parecen respaldar y por tanto sólo nos permiten aceptar las Hipótesis 1a y 1b, ya que sólo la JD redujo significativamente alguna dimensión de la AL, en concreto, el PLN ( $B = -0.42$ ;  $p < 0.001$ ) y el MLN ( $B = -0.32$ ;  $p < 0.001$ ). El resto de dimensiones, en contra de lo que habíamos sugerido en este estudio, no mostraron entre sí relaciones significativas.

## 5. DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto que la JO tiene sobre la AL, una relación que, a pesar de la profusión de estudios sobre la AL, ha sido escasamente atendida. Nuestros análisis arrojan resultados que, aunque en parte inesperados, pueden ofrecer importantes implicaciones y permitirle a las direcciones organizativas ampliar su abanico de opciones a la hora de combatir la AL. Esta nueva perspectiva que la JO ofrece en la lucha contra la AL, dados los reconocidos efectos adversos de la AL, puede implicar una importante contribución para la mejora de la eficacia organizativa. Tales propósitos, conjugados con los distintos matices que ofrecen nuestros resultados, nos sugieren comentarios, implicaciones y conclusiones que pasamos a acometer en las líneas que siguen.

En primer lugar, parece pertinente el reconsiderar las características de la población que ha servido de base a este estudio. Y es que, sin que ello consideremos reste validez a sus resultados, los puestos de trabajo de nuestro colectivo (profesores de enseñanza secundaria de un instituto público) se desarrollan bajo unas condiciones que pudieran explicar por qué las distintas dimensiones de JO y AL han (o no) mostrado estar vinculadas. Así, la JD puede que haya obtenido un peso relativo mayor en este contexto público ya que “explicita” el “intercambio” social básico que pudiera existir en las relaciones de los empleados-profesores con el Ente Público: la distribución de cargas, competencias y recompensas. Ello podría explicar su especial incidencia sobre la AL. En este contexto de educación pública secundaria no parece existir, sin embargo, una supervisión tan clara y nítida (sino más bien con mucha autonomía) como para dar lugar a injusticias interpersonales (JI) y procedimentales (JP) significativas. La burocratización del trabajo tan prominente estos contextos pudiera, en efecto, apoyar esta idea sugerida. Y ello pudiera explicar la menor relevancia en este contexto de los otros tipos de justicia.

En segundo lugar, los datos extraídos del modelo SEM confirman la existencia de una relación negativa significativa entre la dimensión JD y las sensaciones de PLN y de MLN, pero no SES. Así, la percepción de que el propio trabajo es equitativamente retribuido evita sólo sentimientos de ausencia de control sobre el propio trabajo (PLN) y de ausencia de significado del mismo (MLN). La sensación de SES, por el contrario, parece consistir más en una prerrogativa del propio trabajador que bajo la influencia de injusticia distributiva (tampoco procedimental ni interpersonal) no le lleva a auto-distanciarse de su tarea. En este sentido, da más bien la impresión de que la decisión de “desconectar” del propio trabajo puede estar más relacionada con otros factores (no la injusticia) que hagan que el individuo adopte este tipo de comportamiento como modo de proteger su autoestima. También, puede ocurrir que la “culpa” de la injusticia distributiva sea más bien atribuida por el empleado-profesor a la Administración Pública (como un ente superior que no se solapa con el instituto público) que al centro donde trabaja. Éste instituto pudiera quedar, por tanto, al margen de esta responsabilidad, al menos en

generar sentimientos de SES o “desarraigo”. En otras palabras, el empleado se siente desarraigado de la Administración Pública en general, pero no de su instituto, al que no ve como responsable (o fuente) de la injusticia.

Por último, cabe comentar la ausencia de significación en la relación entre JP y AL. A diferencia de lo que puede ocurrir en trabajos de otro tipo (p.ej., actividades fabriles tradicionales en las que el operario desarrolla un cometido o secuencia de tareas de acuerdo a un procedimiento muy formalizado), la mayor o menor percepción de justicia a la hora de diseñar los procedimientos y rutinas de trabajo no parece impactar (en nuestra muestra) sobre el sentimiento de alienación de los trabajadores en su trabajo. De manera análoga tampoco se constata una relación causa-efecto significativa entre la dimensión JI y la sensación de AL. Y es que el hecho de recibir un trato más o menos amable y equitativo por parte de sus superiores, no parece afectar a los trabajadores de nuestro colectivo toda vez que (como ya sugerimos) no desempeñan su tarea bajo la supervisión constante y/o directa de un superior, sino (más bien) con mucha autonomía. La naturaleza de esta relación organizativa parece más bien administrativa y de mera coordinación de tareas, alejándose de la relación tradicional jefe-subordinado. En este sentido, da más bien la impresión de que la decisión de “desconectar” del propio trabajo puede estar más relacionada con la distribución de las recompensas percibida como justa (JD), y son estas percepciones las que impiden que el individuo desconecte de la organización y aleje de ésta (incurriendo, tal vez, en comportamientos dañinos) como forma de proteger su autoestima.

Tal como hemos sugerido antes, la AL tiene importantes implicaciones prácticas para las organizaciones y sus miembros. Existe cada vez más interés en la búsqueda de fórmulas para asegurar un nivel óptimo de identificación y compromiso de los empleados que incrementen su participación y su implicación en las tareas que desempeñan. En este esfuerzo, las organizaciones invierten cuantiosos recursos. Los resultados del presente estudio podrían ayudar en la elección de las acciones y políticas más eficaces para la consecución de tales objetivos. Así, a la vista de los resultados obtenidos, la justicia con que las recompensas son establecidas (JD) pudiera conseguir mayores niveles de *empowerment* (frente al PLN) y conseguir que los trabajadores den mayor sentido al trabajo que realizan. Si se implementan políticas retributivas que sean percibidas como más justas y equitativas por los trabajadores, podría monitorizarse el grado de justicia percibida de recompensas en el trabajo (JD), únicas percepciones de justicia secundadas en este estudio como eficaces para combatir la AL del empleado y, por ende, sus reconocidos efectos adversos sobre el trabajo. En cualquier caso, un examen más riguroso de esta posible relación entre el sentimiento de PLN y su “antónimo” del *empowerment*, pudiera constituir una sugestiva, a nuestro juicio, futura investigación.

Finalmente, conviene advertir de ciertas limitaciones que creemos adolece nuestra investigación. En primer lugar, como ya hemos sugerido en el apartado anterior, la institución docente estudiada reúne ciertas condiciones laborales inherentes a las peculiaridades del trabajador público que limitarían la generalización de los resultados especialmente a colectivos privados. En segundo lugar, el estudio ha seguido un método transversal lo que implica que todos los datos tienen una misma fuente (auto-cumplimentados) y fueron registrados en un único periodo de tiempo. Reconocemos que ello puede limitar la significación y generalización de nuestros resultados.



## BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, K., LEWIS, M.U. Y BRADFIELD, M. (1999): Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 7, pp. 1073-91.
- BENTLER, P.M. Y CHOU, C.-P. (1987): Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, pp. 78-117.
- BIEL, A. Y THØGERSEN, J. (2007): Activation of social norms in social dilemmas, *Journal of Economic Psychology*, 28, pp. 93-112.
- BLAUNER, R. (1964): *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. University of Chicago Press.
- DEAN, D.G. (1961): Alienation: It's meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26, pp. 753-758.
- DURKHEIM, E. (1984): *The Division of labor in society*. New York: Free Press.
- DURKHEIM, E. (1951): *Suicide: A study in sociology*. New York: Free Press.
- FOLGER, R., Y CROPANZANO, R. (1998) *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- FROMM, E. (1955): *The sane society*. New York: Rinehart and Co., Inc.
- GILLILAND, S.W. Y CHAN, D. (2001): Justice in organizations: theory, methods, and applications, *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 143-65.
- GREENBERG, J. (1990): Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 399-432.
- GREENBERG, J. (1990): Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- HIRSCHFELD, R. R. Y FEILD, H. S. (2000): Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 879-890.
- HOROWITZ, I.L. (1966): On Alienation and the Social Order. *Philosophy and Phenomenological Research* 27 (2): pp. 230-237.
- JOHNSON, F. (1973): *Alienation: Concept, Term, and Meanings*. New York: Seminar Press Inc.
- JÖRESKOG, K.G., Y SÖRBOM, D. (1986): *Lisrel IV: Analysis of Linear Structural Relationship by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods*, (4<sup>th</sup> ed.) Scientific Software, Mooreville, IN.
- KIRSCH, B.A. Y LENGERMANN, J.J. (1971): An empirical test of Robert Blauner's ideas on alienation in work as applied to different type jobs in a white-collar setting. *Sociology and Social Research*, 56, pp. 180-94.
- KOHN, M.L. (1976): Occupational structure and alienation, *The American Journal of Sociology*, 82 (1), pp. 111-30.
- LIND, E. A. Y TYLER, T. R. (1988): *The social psychology of interactional justice*, New York: Plenum.
- MARX, K. (1844): *Economic and Philosophical Manuscripts*. Progress Publishers, Moscow 1959.
- MOTTAZ, C.J. (1981): Some Determinants of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*, Vol. 22, n° 4 (Autumn 1981): pp. 515-529.
- MOORMAN, R.H. (1991): Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
- NAIR, N., Y VOHRA, N. (2010): An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, Vol 48, n° 4, 2010, pp. 600-615.
- NIEHOFF, B.P. Y MOORMAN, R.H. (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556.
- SARROS, J.C., ET AL. (2002): Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 285-304.
- SCHROTH, H. Y SHAH, P. (2000): Procedures: do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 462-71.
- SEEMAN, M. (1959): On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*. v24. P 783.
- SEEMAN, M. (1967): On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, V32, P273.
- SHEPARD, J. (1977): Technology, alienation, and job satisfaction. *Annual Review of Sociology*, 3:1-21.
- TYLER, T.R. (2006): *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance*. Princeton: Princeton University Press.
- TYLER, T.R. Y BLADER, S.L., (2005): Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings, *Academy of Management Journal*, 48, pp. 1143-1158.
- TYLER, T.R. Y LIND, E.A. (1992): *A relational model of authority in groups*. In *Advances in experimental social psychology*. M. P. Zanna. San Diego, CA. Academic Press.
- WILLIAMS, L.J., Y HAZER, J.T. (1986): Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219-231.
- ZOGHBI MANRIQUE DE LARA, P. Y CAAMANO BRITO, G. (2010): El Impacto de la Alienación Laboral sobre las Conductas Desviadas en el Trabajo: Un Estudio Exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1):79-92.

## ANEXOS

### ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (AFC) DE TODAS LAS VARIABLES ESTUDIADAS

Ítems de las Variables	Carga Factorial
<i>Justicia Distributiva (JD)</i>	
Sientes que la universidad te ha estado recompensando justamente...	
...por la formación y experiencia que aportas a la universidad	.94
...por el trabajo bien hecho que realizas	.90
...por el esfuerzo que pones en tu trabajo	.88
...por las tensiones y presiones que soportas en tu trabajo	.88
...por las responsabilidades que asumes	.79
<i>Justicia en los Procedimientos o Procedimental (JP)</i>	
Sientes que los procedimientos de la universidad han sido diseñados adecuadamente en orden a...	
escuchar la opinión de los implicados o afectados en las decisiones que la universidad toma	.93
incluir a todas las partes afectadas en el proceso de toma de decisiones	.92
permitir formular aclaraciones, o información adicional, sobre la decisión que toman	.91
ayudarte a informarte con precisión para que puedas opinar sobre las decisiones que va a tomar	.90
proporcionar oportunidades para discutir o recurrir un decisión tomada	.90
informarte sobre decisiones que la universidad toma, y su implantación, en materias que te afectan	.77
<i>Justicia en la interrelación con los supervisores (JI)</i>	
Sientes que en la universidad...	
tu jefe pone de su parte para conseguir tener conmigo una relación profesional sincera y auténtica	.92
...tu jefe toma en consideración mis puntos de vista	.92
...tu jefe me explica oportunamente el porqué de las decisiones que me afectan	.90
...tu jefe evita caer en prejuicios personales hacia mí	.86
...tu jefe me trata con amabilidad y consideración	.85
...tu jefe muestra interés sobre mis derechos como trabajador	.77
<i>Powerlessness (PLN)</i>	
Dispongo de un amplio margen de libertad para desarrollar mi trabajo como crea conveniente	.88
Tengo la oportunidad de aplicar mis propios criterios en el desempeño de mi trabajo (R)	.93
Tengo muy poco control sobre cómo tengo que realizar mis tareas diarias (*)	---
La mayoría de las decisiones en mi trabajo las tomo sin tener que consultar a la directiva (*)	---
Me resulta difícil hacer cambios en la forma en que se establece cómo debo hacer mi trabajo	---
Lo que tengo que hacer cada día está ya totalmente fijado de antemano (*)	---
Yo tomo mis propias decisiones sobre los asuntos que surgen en mi trabajo (R)	.60
<i>Meaninglessness (MLN)</i>	
Mi papel en este centro contribuye mucho a su buen funcionamiento (R)	.63
A veces no estoy seguro de comprender la finalidad real de mi labor aquí (*)	---
En verdad mi trabajo en el centro me parece que es importante y valioso (R)	.60
A menudo me pregunto para qué sirve lo que estoy haciendo en mi trabajo (*)	---
Muchas veces siento que mi trabajo poco aporta a todo lo que aquí se hace (*)	---

Consigo ver cómo mi labor profesional encaja dentro del funcionamiento global del centro (R)	.87
Soy capaz de comprender cómo mi trabajo forma parte de una labor colectiva del centro (R)	.79

*Self-estrangement (SES)*

No creo que sea precisamente una hazaña el desempeñar mi trabajo actual (*)	---
Actualmente mi sueldo es lo más importante de mi trabajo (*)	---
Mi actual trabajo me hace sentirme realizado (R)	.79
El trabajo que hago actualmente me impide hacer uso de mis reales habilidades y capacidades (*)	---
Mi trabajo es una experiencia que me resulta altamente gratificante (R)	.77
No creo que sea precisamente una hazaña el desempeñar mi trabajo actual (*)	---
Actualmente mi sueldo es lo más importante de mi trabajo (R)	.64

---

Cmin = 424,233 df = 254 p < 0.001 Cmin/df = 1,670 CFI = 0.87 NFI = 0.74 GFI = 0.76 RMSEA = 0.083. (\*) Antes del cálculo de los índices del modelo eliminamos estos ítems dado que su carga factorial resultó ser inferior a 0.6. (R) Ítems formulados inversamente y recodificados antes de los análisis.