



Justicia organizacional y conductas de evitación al trabajo en un Club Social de Lima Metropolitana, 2020

Organizational justice and avoidance behaviors at work in a Social Club of Metropolitan Lima, 2020

Justiça organizacional e comportamentos de evitação no trabalho em um Clube Social da Lima metropolitana, 2020

José Martín Zapata-Jallo ¹
josemartin.zapata@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5316-0436>

Correspondencia: josemartin.zapata@unmsm.edu.pe

Ciencias técnicas y aplicadas
Artículo de investigación

***Recibido:** 05 de julio de 2020 ***Aceptado:** 20 de agosto 2020 * **Publicado:** 01 de septiembre de 2020

I. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Resumen

El objetivo general de esta investigación es determinar la relación existente entre la justicia organizacional y las conductas de evitación al trabajo en un Club Social de Lima Metropolitana, 2020. La metodología empleada se basó en un diseño no experimental con tipo de investigación de campo, nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. Los principales resultados obtenidos se basan en mejorar el procedimiento de los reconocimientos por desempeño a los diferentes trabajadores basado en criterios de selección que sean claros y precisos con el fin de evitar ambigüedades, así como también afinar la comunicación organizacional entre los empleados de diferentes niveles jerárquicos; todo esto permitirá un mayor aumento de la productividad, menor horas-hombre en la realización de las tareas, excelente clima organizacional, disminuir, aún más, las conductas de evitación del trabajo y aumentar del sentido de pertenencia hacia la institución.

Palabras Claves: Justicia organizacional; evitación del trabajo; clima organizacional; productividad; comunicación organizacional.

Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship between organizational justice and work avoidance behaviors in a Social Club of Metropolitan Lima, 2020. The methodology used was based on a non-experimental design with a type of field research, level descriptive and under the modality of feasible project. The main results obtained are based on improving the performance recognition procedure for different workers based on selection criteria that are clear and precise in order to avoid ambiguities, as well as fine-tune organizational communication between employees at different hierarchical levels. ; All this will allow a greater increase in productivity, fewer man-hours in the performance of tasks, an excellent organizational climate, reduce, even more, work avoidance behaviors and increase the sense of belonging to the institution.

Keywords: Organizational justice; work avoidance; organizational climate; productivity; organizational communication.

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa é determinar a relação entre justiça organizacional e comportamentos de evasão ao trabalho em um Clube Social da Metropolitana de Lima, 2020. A metodologia utilizada baseou-se em um desenho não experimental com um tipo de pesquisa

de campo, nível descritivo e sob a modalidade de projeto viável. Os principais resultados obtidos baseiam-se na melhoria do procedimento de reconhecimento de desempenho de diferentes trabalhadores com base em critérios de seleção claros e precisos de forma a evitar ambigüidades, bem como na afinação da comunicação organizacional entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. ; Tudo isso permitirá um maior aumento da produtividade, menos horas-homem no desempenho das tarefas, um excelente clima organizacional, reduzir, ainda mais, os comportamentos de evasão ao trabalho e aumentar o sentimento de pertencimento à instituição.

Palavras-chave: Justiça organizacional; evasão de trabalho; clima organizacional; produtividade; comunicação organizacional.

Introducción

Uno de los aspectos más importantes dentro de las sociedades son las comunidades que hacen vida dentro de ellas. Estas reflejan una serie de parámetros que permiten la diferencia entre ellas. Estos son: historia, cultura, intereses, necesidades y expectativas socialmente construidas por los miembros del grupo, además de espacio y tiempo determinado, sentido de pertenencia, desarrollo de un sentido de comunidad debido a todo lo compartido y un nivel de integración concreto (Bereau, Schiaffino, & Sequeira, 2011).

Dentro de estas sociedades existen agrupaciones ciudadanas que buscan reflejar sus mismas características y pensamientos en pro de un bien común. Estos grupos han tenido una particularidad de que mantienen los valores sociales lo cual permiten la sostenibilidad de las sociedades. Estos se manifiestan a través de los clubes sociales. Un club es una sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes, y dedicada a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales (Pereira & Faccone, 2008).

Del mismo modo, estos clubes se empezaron a formar a mediados del siglo XX, donde los migrantes de las grandes ciudades se reunían para mantener sus tradiciones y cultura. Se considera que a partir de este fenómeno inmigratorio se produjo un cambio profundo del conjunto de la sociedad y en especial en los sectores populares, que se transformaron sustancialmente (Regge Encalada, 2019). Además, los clubes sociales se instauraron desde su fundación como espacios barriales y comunitarios, creando sólidos vínculos vecinales (Cáneva & Mendoza Jaufret, Clubes Sociales: Espacios de reconstrucción y consolidación de identidades urbanas, 2007).

En este sentido, la organización ejecutiva y administrativa de los clubes sociales es reflejo de las mismas instancias organizativas del Estado o empresariales debido a que se basan en el desarrollo de un organigrama. Es decir, su estructura guarda relación con el modelo de organización burocrático estatal: reglamentos, estatutos, organización jerárquica de autoridades, pautas de disciplina, protocolo, rituales institucionales, celebraciones tradicionales, símbolos, procedimientos de representación democráticas, etc (Cáneva & Mendoza Jaufret, Clubes platenses: al rescate de lo colectivo, 2007).

De esta situación, los clubes sociales de la ciudad de Lima forman parte del desarrollo recreativo, deportivo y cultural de sus ciudadanos, sostenidos por el sentido de pertenencia de las familias y de una serie de reglamentos que permiten el buen funcionamiento interno y externo de la asociación. En el Art 6 del Reglamento de los Clubes especifica que uno de los fines es cultivar los sentimientos de unión, solidaridad y respeto mutuo, además de promover el turismo sostenible hacia sus pueblos de origen y difundir su gastronomía tradicional (Alegre, 2016).

Por otra parte, en la actualidad la gran mayoría de estos clubes sociales sobreviven gracias al aporte de los mismos socios antiguos que la conforman, perdiendo interés en la población joven. Es por ello, que deben asumir nuevos retos, así como también construir lazos con organizaciones y de desarrollo dentro de las condiciones del mercado (Malagamba, 2008). Para ello, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

“El desafío consiste en hacer que el club, más que un conjunto de actividades que casualmente comparten un espacio, alcance a constituir un símbolo identitario barrial, un lugar de encuentro con la comunidad que los sujetos puedan tomar y sentir como propio, en el cual sea posible volver a pensar y construir proyectos para la comunidad”. (Cáneva& Mendoza Jaufret, Clubes Sociales: Espacios de reconstrucción y consolidación de identidades urbanas, 2007, pág. 114)

Otro de los grandes desafíos que tienen estas organizaciones, como todas las demás, es el grado de compromiso hacia los trabajadores que tienen a su cargo. Deben satisfacer las necesidades más básicas, y las más complejas, para cada uno de ellos, aplicando valores de ética, responsabilidad y equidad, es decir, tomando la justicia organizacional como fuente para un desarrollo óptimo del clima laboral. En este sentido, es comprender la naturaleza social del ser humano y su dependencia respecto a otros, lo que ha favorecido el desarrollo de sistemas emocionales y cognitivos que permiten valorar la calidad moral de los comportamientos propios y de los demás (Molina, 2014).

En este mismo sentido, la justicia organizacional cumple con el desarrollo de dichos sistemas. Se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen (Omar, 2006). Según Niehoff y Moorman (1993) comentan que “si los empleados perciben que los resultados de su evaluación son justos, lo más probable es que éstos traten de reciprocitar manifestando conductas que benefician su organización que van más allá de lo que les requiere su descripción del puesto” (Rosario-Hernández & Millán, 2016).

De esta justicia organizacional se pueden distinguir varias vertientes que le permitirán abarcar más espacios dentro de la organización. De aquí, se detalla que hay 3 grandes fundamentos de este tipo de justicia según Niehoff y Moorman (1993):

“La justicia organizacional se define como el conjunto de percepciones de justicia que tienen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores [Justicia distributiva], b) el trato que reciben los empleados [Justicia interaccional o de relaciones], y c) las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores [Justicia procedimental o de procedimientos]”. (Patlán-Pérez, Martínez Torres, & Hernández Hernández, 2012, pág. 3)

Aunado a estos grupos se encuentra la justicia informativa la cual está referida a la percepción sobre la calidad de la información o explicaciones que reciben los trabajadores de una organización respecto a las decisiones adoptadas por la autoridad correspondiente (Juca, 2019). Cada una de estas facetas que presenta la justicia organizacional puede ejercer un control efectivo sobre el bienestar de los trabajadores y de la organización. Es decir, estas incrementaban tanto el desempeño en la tarea asignada como el desempeño contextual (comportamientos voluntarios más allá de la tarea asignada que tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de la organización) (Tur, Moliner, Ramos, Luque, & Gracia, 2014). En otras palabras, 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 pro sociales a favor de la organización (Peña-Ochoa & Durán, 2016).

Cabe considerar que si no se cumplen estos aspectos importantes de la justicia organizacional puede producir efectos adversos en el desempeño de las funciones de los trabajadores y en la misión de la organización, que es reflejo de la conducta del individuo que la conforma. Esto puede indicar una falta de control y una situación de exclusión social dentro de su organización,

donde al conjugar con las reacciones emocionales asociadas a ella, serían las potenciales explicaciones de la relación entre la justicia y el malestar resultante (Topa, Palací, & Morales, 2006).

Estas conductas son producidas por un factor catalizador que tiene que ver con la comunicación y justicia organizacional y la percepción cognitiva del trabajador. Es por ello, que la conducta de cualquier organismo es producto de la interacción de variables del ambiente y variables del mismo organismo (Pérez-Acosta & González, 1998). Estos parámetros son variados:

“Debido a las condiciones laborales imperantes, el nivel de estrés experimentado y violaciones al contrato psicológico, una proporción significativa de empleados desea o deseará terminar su relación laboral con la organización para la que trabaja, pero probablemente no lo hará inmediatamente o de manera definitiva. Una alternativa tal vez más dañina para la organización, es la evitación del trabajo o la renuncia psicológica, que se manifiesta como impuntualidad, ausentismo, reducción del esfuerzo o tiempo dedicado al trabajo, lentitud, rechazo de responsabilidades rutinarias o nuevas, deficiente calidad, contención de ideas creativas o innovadoras o resistencia al cambio, por ejemplo”. (Zimmerman H. F., De cuerpo presente: Un estudio de evitación del trabajo, 2016, pág. 23)

Estas situaciones de no equidad permiten desarrollar factores que no son saludables mentalmente. En este sentido, los estilos y estrategias de afrontamiento de los que dispone la persona y que utiliza de forma habitual, pueden suponer un obstáculo, para la interacción con los otros, es decir, para relacionarnos de forma efectiva con los demás (Castaño & del Barco, 2010). Esta desencadena en un estrés generado que puede producir una evitación al trabajo en el individuo.

Por consiguiente, los bajos niveles de justicia organizacional y satisfacción anteceden la evitación del trabajo que surge como un mecanismo compensatorio ante la insatisfacción e inequidad percibida (Littlewood-Zimmerman, 2016). De la misma forma, las condiciones laborales imperantes, violaciones del contrato y acuerdos verbales por parte de la organización o sus representantes, y la percepción de trato inequitativo, lo cual produce una alternativa que es la Evitación del Trabajo o la renuncia psicológica (Zimmerman M. H., Cuatro Aristas de la Evitación del Trabajo: Un Análisis Factorial Confirmatorio, 2007).

Es por ello, estos bajos niveles se refieren a una serie de situaciones que alteran la salud mental del trabajador. Es decir, que una consecuencia de la evitación del trabajo es la disminución del bienestar emocional, entre otras razones, por la misma insatisfacción e inequidad percibida, y

porque la renuncia psicológica al trabajo disminuye gradualmente el nivel de competencias personales y la autoestima (Littlewood-Zimmerman, 2016).

Por lo cual, es necesario entonces definir la evitación del trabajo, ante los bajos niveles de confianza, lo que genera un deficiente clima organizacional, tal como lo expresa Littlewood (2009):

“El concepto de Evitación se refiere a comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad; ausentismo; fingimiento de trabajo o enfermedad; dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo como lo son pláticas constantes y prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, la computadora y el baño; disminución de la intensidad del desempeño; y la dedicación del tiempo a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto”. (Zimmerman, Rojas, & Acosta, Evitación del trabajo en trece organizaciones mexicanas, 2012, pág. 3)

Estas situaciones son repuestas a una causa que desemboca a una insatisfacción por parte de los trabajadores con la organización. Según Krausz (1998) un modelo causal en la que la ausencia o la impuntualidad es la intención de renuncia, donde un aumento del ausentismo presagia la transición del empleo a la separación (Zimmerman M. H., De cuerpo presente; Un estudio de evitación del trabajo, 2006). Es una separación primeramente cognitiva donde las labores ya no tienen el mismo significado e importancia, para luego ejercer la separación física con el ausentismo laboral, ambas catalizadoras de la renuncia al trabajo.

En relación a todo lo anterior, la investigación está motivada por las distintas conductas de evitación al trabajo evidenciadas en un Club Social de la ciudad de Lima, y es que frecuentemente el personal que labora en el Club incumple con los horarios de entrada y salida del trabajo, tienen un bajo rendimiento, se les dificulta colaborar en las actividades que se le solicitan, revisan las redes sociales personales en horario laboral, se toman más tiempo del permitido para comer, son común las conversaciones extensas entre compañeros y las faltas sin justificación.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es determinar la relación existente entre la justicia organizacional y las conductas de evitación al trabajo en un Club Social de Lima Metropolitana, 2020. La metodología empleada se basó en un diseño no experimental con tipo de investigación de campo, nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

Metodología

La metodología empleada se caracteriza por un diseño no experimental. Es la que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, donde el investigador no sustituye intencionalmente los parámetros independientes, las cuales ya han ocurrido e impiden influir sobre ellas para modificarlas (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Aquí las variables son la justicia organizacional y la conducta de evitación del trabajo, es decir ambas ya han ocurrido y se requiere determinar su influencia en el clima organizacional.

El tipo de investigación es de campo la cual consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables, esto permite indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). El ambiente natural de este estudio se realizará en un Club Social de Lima Metropolitana.

El nivel de investigación es descriptivo porque el propósito es el interpretar realidades de hecho, el cual hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). De la investigación se realizará un registro y análisis de los resultados que se obtengan de los instrumentos de medición que se realizaran a los distintos trabajadores del club social.

La modalidad de la investigación es proyecto factible la cual consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de, primero, una base diagnóstica y, luego, plantear la propuesta (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Del diagnóstico arrojado y posterior análisis de sus resultados propondrá planteamientos que mejoren la conducta emocional de los trabajadores, pero sobre todo el del clima organizacional dentro del club social.

Población

La población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que van a generar las conclusiones, la cual puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). La población del estudio para esta investigación está constituida por 220 trabajadores del Club Social de Lima Metropolitana.

Muestra

Cuando las poblaciones son grandes, se impone la selección de los sujetos pues, por razones de complejidad para el acopio de datos, sería imposible estudiarlos a todos, por lo que la muestra es una parte representativa cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). La muestra del estudio estará conformada por 100 trabajadores del Club Social de Lima Metropolitana.

El muestreo será probabilístico aleatorio simple, ya que cada participante tendrá la misma probabilidad de ser elegido, además, serán escogidos hasta completar el tamaño de la muestra.

Técnicas de recolección de datos

Como técnica de recolección de datos, se utilizará la encuesta y como instrumento el cuestionario. La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010).

El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta, el cual es fácil de usar, popular y con resultados directos, por lo que las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Para medir la variable justicia organizacional se empleará la versión argentina (adaptada al español) de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt, utilizada por Omar (2018), la cual cuenta con 20 ítems, pertenecientes a cada una de sus dimensiones: Justicia procedimental (1-7), Justicia distributiva (8-11), Justicia interpersonal (12-15) y Justicia informacional (16-20). Las preguntas que conforman el cuestionario para esta variable se observan en la Tabla 1.

Del mismo modo, para la variable conducta de evitación de trabajo se tomaron los reactivos 130, 145, 157, 163, 167, 172, 176 pertenecientes al trabajo titulado Cuatro Aristas de la Evitación del Trabajo: Un Análisis Factorial Confirmatorio de Zimmerman M. H., (2007). En la Tabla 2 se puede detallar las preguntas que conforman el cuestionario para medir este parámetro.

Aunado a estos cuestionarios, se realizó unas preguntas referidas a las características sociodemográficas con el fin de conocer el género, educación, cargo y tiempo de experiencia en el lugar de trabajo de los trabajadores de un club social de Lima metropolitana en el año 2020.

Tabla 1. Preguntas del cuestionario para medir la justicia organizacional en un club metropolitano de Lima

N°	PREGUNTAS	N U N C A	C A S I N U N C A	A V E C E S	C A S I S I E M P R E	S I E M P R E
Justicia Procedimental						
1	¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?					
2	¿Usted ha tenido influencia sobre los logros obtenidos a partir de la aplicación de los procedimientos?					
3	¿Los procedimientos en su organización han sido aplicados de manera coherente?					
4	¿Los procedimientos aplicados en su organización son justos?					
5	¿Los procedimientos aplicados se basan en informaciones correctas?					
6	¿Usted ha podido reclamar las recompensas obtenidas a partir de la aplicación de los procedimientos en su organización?					
7	¿Los procedimientos que se aplican se fundamentan en valores éticos y morales?					
Justicia Distributiva						
8	¿Los datos reflejan el esfuerzo que usted pone en su trabajo?					
9	¿Los datos reflejan la verdadera importancia del trabajo que usted hace?					
10	¿Los datos reflejan la contribución que usted hace a su organización?					
11	¿Los datos justifican el desempeño que usted pone en su trabajo?					
Justicia Interpersonal						
12	¿Su jefe lo trata con cortesía?					
13	¿Su jefe lo trata con dignidad?					
14	¿Su jefe lo trata con respeto?					
15	¿Su jefe evita hacer comentarios inapropiados?					
Justicia Informacional						
16	¿Su jefe es sincero cuando se comunica con usted?					
17	¿Su jefe le explica en detalle los procedimientos adoptados?					
18	¿Su jefe le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la organización?					
19	¿Su jefe se comunica con usted en los momentos oportunos?					
20	¿Su jefe parece adaptar la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?					

Tabla 2. Preguntas del cuestionario para medir las conductas de evitación al trabajo en un club metropolitano de Lima

Nº	PREGUNTAS	N U N C A	C A S I N U N C A	A V E C E S	C A S I S I E M P R E	S I E M P R E
21	Con tal de no trabajar, hay compañeros que fingen estar enfermos					
22	Es frecuente que compañeros de trabajo lleguen tarde o salgan antes de la hora de salida					
23	Tengo compañeros que ponen poco esfuerzo en su trabajo					
24	Es común que en esta empresa el personal evite trabajar mucho					
25	Son varias las personas que en esta organización abusan del teléfono o computadora para entretenerse					
26	Es normal que la gente de esta organización prefiera hacer otra cosa que trabajar					
27	En esta empresa es común que la gente falte injustificadamente					

Resultados y discusión

En la Tabla 3 se muestra los resultados sobre aspectos sociodemográficos realizados a los trabajadores de un club social de Lima antes de plantear las preguntas del cuestionario.

Tabla 3. Características sociodemográficas de la muestra de estudio en un club social de Lima

VARIABLE SOCIODEMOGRÁFICA		PORCENTAJE
SEXO	HOMBRES	61
	MUJERES	39
ESCOLARIDAD	SECUNDARIA INCOMPLETA	14
	SECUNDARIA COMPLETA	55
	UNIVERSITARIA INCOMPLETA	19
	UNIVERSITARIA COMPLETA	12
CARGO	NO GERENCIAL	84
	GERENCIAL	16
ANTIGUEDAD LABORAL	1-5 AÑOS	13
	6-10 AÑOS	21
	11 AÑOS EN ADELANTE	66

De aquí, se observa que la muestra es mayormente de sexo masculino con una educación formada principalmente por secundaria completa, donde los cargos desempeñados no son de tipo gerencial, además de ser una población laboral constante porque alcanza un tiempo mayor

a 11 años en el lugar de trabajo. Esto último puede indicar que los trabajadores de puestos más bajos no duran el tiempo suficiente por lo que no se genera una empatía o sentido de pertenencia por el club social de Lima metropolitana.

Del mismo modo, es importante determinar el porqué de esta situación de permanencia laboral, por lo que se debe hacer un análisis a la justicia organizacional, empezando por el estudio de confiabilidad del instrumento de medición a través de la medición del coeficiente de Cronbach, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Confiabilidad del instrumento de medición de la justicia organizacional

ESCALAS	K	ΣVi	Vt	α
Justicia Procedimental	7	7,756124567	44,22829132	0,962073368
Justicia Distributiva	4	2,558543417	8,885994398	0,949426809
Justicia Interpersonal	4	3,827170868	9,918767507	0,818864727
Justicia Informativa	5	4,903921569	21,41456583	0,963750818

La aplicación de la primera parte del instrumento a los 100 trabajadores de un club social de Lima ha arrojado una alta confiabilidad por lo que sus resultados podrán determinar cuan factible es producir respuesta para cambiar la perspectiva de los individuos.

Por otro lado, para poder analizar las posibles interrelaciones de la justicia organizacional con los aspectos sociodemográficos se procede a realizar la correlación producto-momento de Pearson donde, tal como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Correlación producto-momento de Pearson para la justicia organizacional

	Genero	Escolaridad	Cargo	Antigüedad	Justicia Procedimental	Justicia Distributiva	Justicia Interpersonal	Justicia Informativa
Genero		0,1331851	0,0367527	-0,10434534	-0,14068684	-0,07561644	0,01950302	0,072848334
Escolaridad			0,7492172	0,011206187	0,022447788	-0,00946581	-0,03854651	0,059734814
Cargo				0,077969276	-0,06519129	-0,03047334	-0,05482601	0,06651459
Antigüedad					0,020697617	0,10925073	0,151266337	0,075945
Justicia Procedimental						0,852895659	0,727431106	0,580125681
Justicia Distributiva							0,832740616	0,520544008
Justicia Interpersonal								0,609603203
Justicia Informativa								

De aquí, se detalla que los aspectos sociodemográficos juegan un papel importante en el desenvolvimiento de los trabajadores. El nivel de escolaridad influye directamente en el cargo

que desempeña dentro de la organización. Como la mayoría de los empleados son de secundaria completa entonces los cargos que ostentan son de bajo nivel, con lo que conlleva a que no recaen grandes responsabilidades, esto permite realizar labores que tienden a ser monótonas y por ende influir en el tiempo de antigüedad laboral. Otro factor importante es que el personal que tiene una educación universitaria completa ostenta cargos gerenciales que les permite ser responsables del funcionamiento, y por ende llevan una mayor carga emocional, producto de controlar los procesos y tener al mando una gran cantidad de subordinados. También existen personal con educación universitaria incompleta que tienen cargo de alto nivel producto de la antigüedad y experiencia adquirida durante su labor en el club social.

Del mismo modo, la justicia procedimental tiene una incidencia alta en la justicia distributiva. Esto se refiere a que los métodos y técnicas para desarrollar los procedimientos que otorgan los reconocimientos son realizados en base a los cargos que desempeñan los trabajadores en la organización. Dependiendo del cargo los reconocimientos serán específicos a dichos puestos. Así mismo, la justicia procedimental tiene una buena incidencia en la justicia interpersonal, por lo que los procedimientos para dichos reconocimientos son comunicados de manera correcta, con respeto y cortesía permitiendo que las labores se realicen de manera efectiva. También, la justicia procedimental influye moderadamente sobre la justicia informacional, lo que refleja que parte del procedimiento en el otorgamiento de reconocimientos tiende a no realizarse en el momento oportuno y la claridad necesaria para que los trabajadores se sientan motivados. Esto último puede generar estrés y un mal clima organizacional.

En la misma situación, la justicia distributiva tiene una incidencia alta en la justicia interpersonal por lo que los resultados de las labores en el área de trabajo son manifestados por parte de los jefes o gerentes de la organización de manera correcta, con respeto y cortesía. Esto permite un espíritu que genera un alto sentido de pertenencia para con el Club Social. En la misma manera la justicia distributiva muestra los datos del desempeño a los trabajadores con una comunicación moderadamente efectiva y fluida lo que permite una justicia informacional. Los resultados son vagamente comentados de manera personal.

Por último, la justicia interpersonal influye moderadamente en la justicia informacional, por lo que el trato de cordialidad, respeto y cortesía no es directamente proporcional a la información que se le otorga al trabajador. Esto permite que el empleado manifieste que la comunicación sobre los procedimientos para reconocer sus trabajos fue hecha de manera vaga e ineficaz, y no personal y en momentos oportunos.

Por otra parte, la confiabilidad del instrumento utilizado para la evaluación de la conducta a la evitación del trabajo se observa en la Tabla 6.

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento de medición de la justicia organizacional.

ESCALAS	K	ΣVi	Vt	α
Conducta de evitación al trabajo	7	6,119887955	35,71932773	0,966778546

De esta situación, conlleva a poder determinar que la confiabilidad de la segunda parte del cuestionario general es alta por lo que los posibles resultados en las interrelaciones puedan conllevar al porqué de la actitud de los trabajadores en un club social de Lima.

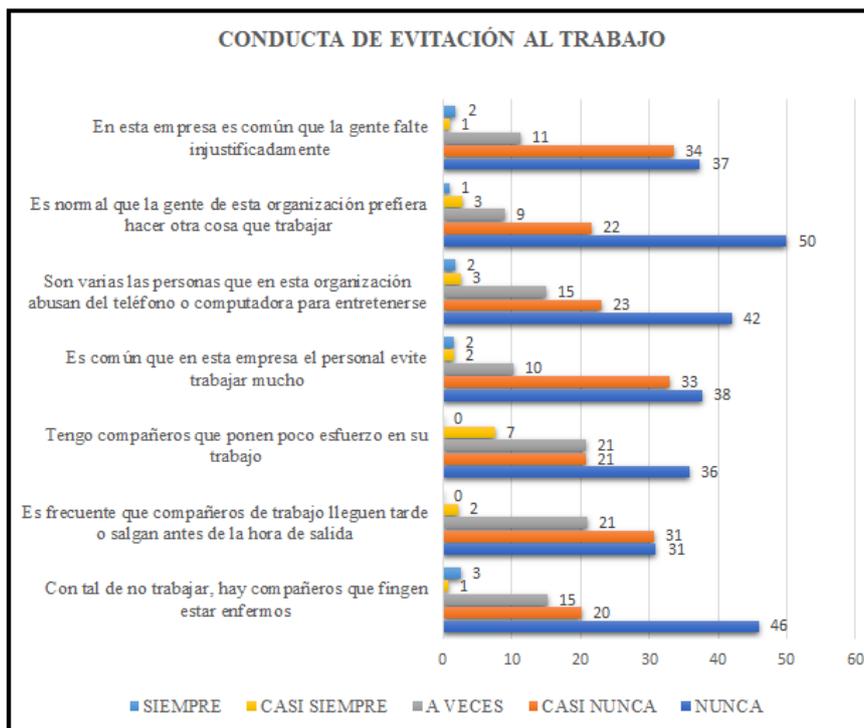
De la misma forma, se estudia la correlación de los aspectos sociodemográficos con la conducta de evitación de trabajo enfocando principalmente en la justicia procedimental, justicia interpersonal y conducta de trabajo de compañeros, tal como lo expresa la Tabla 7.

Tabla 7. Correlación producto-momento de Pearson para la conducta de evitación de trabajo.

	Genero	Escolaridad	Cargo	Antigüedad	Conducta de trabajo de compañeros
Genero	/	0,13318514	0,03675271	-0,10434534	0,07103288
Escolaridad		/	0,74921723	0,011206187	-0,01021112
Cargo			/	0,077969276	0,039756649
Antigüedad				/	-0,05282502
Conducta de trabajo de compañeros					/

Como se puede observar, los aspectos sociodemográficos no influyen en la conducta de evitación de trabajo de los compañeros. Claramente se observa por medio de la Figura 1 que los empleados cumplen su función de trabajo. Esta muestra que los trabajadores se sienten comprometidos, en su mayoría, en cumplir con las labores asignadas. Por lo cual se genera un espíritu de pertenencia por la organización, manifestándose en antigüedades laborales mayor a 11 años. La gran mayoría de los trabajadores manifiestan que nunca o casi nunca evitan realizar su trabajo. Un aspecto importante para poder determinar la productividad del club social en la ciudad de Lima.

Figura 1. Comportamiento de los trabajadores en la conducta a evitar el trabajo por parte de un club social de Lima.



Por lo tanto, el club social de Lima Metropolitana debe mejorar en diversos aspectos con el fin de tener un clima organizacional excelente y por ende una alta productividad. Los primeros aspectos que deben perfeccionar, son los procesos para los reconocimientos por desempeño a los diferentes trabajadores, basados en criterios de selección, que sean claros y precisos con el fin de evitar ambigüedades. También deben mejorar la comunicación organizacional entre los empleados de diferentes niveles jerárquicos. Mientras mayor comunicación mayor aumento en la productividad y menor horas-hombre en la realización de las tareas. Poder mejorar en estos dos aspectos permite aumentar el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización y así disminuir las conductas de evitación de trabajo en las diversas áreas laborales del Club Social.

Referencias

1. Alegre, G. O. (2016). Los clubes regionales de Lima vistos como elementos de conservación y difusión del folclor nacional para el consumo turístico. *Turismo y Patrimonio*, (10), 169-182. Obtenido de <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/27/19>

2. BEREAU, L., SCHIAFFINO, S., & SEQUEIRA, M. (2011). Modernidad en las relaciones de los clubes sociales y deportivos con la comunidad, a través de la educación física, recreación y deporte. Montevideo, Uruguay: Tesina en Licenciatura de Educación Física del Instituto Superior de Educación Física. Obtenido de <http://164.73.136.193/isef/T%20564-.pdf>
3. Cáneva, V., & Mendoza Jaufret, H. (2007). Clubes platenses: al rescate de lo colectivo. La Plata, Argentina: Trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social de la Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1887>
4. Cáneva, V., & Mendoza Jaufret, H. (2007). Clubes Sociales: Espacios de reconstrucción y consolidación de identidades urbanas. Cuadernos de H ideas, 1(1), 154-174. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33317/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Castaño, E. F., & del Barco, B. L. (2010). Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal. *International Journal of psychology and psychological therapy*, 10(2), 245-257. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/560/56017095004.pdf>
6. Juca, J. y. (2019). Factores determinantes de la justicia organizacional y satisfacción laboral en servidores públicos. *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, (2), 177-185.
7. Littlewood-Zimmerman, H. F. (2016). Efecto moderador de sensibilidad a la equidad en el modelo de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 62-87. Obtenido de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/114/113>
8. Malagamba, M. (2008). Los clubes sociales y los procesos de subjetivación en la modernidad tardía. *Revista Tram[p]as de la Comunicación y la Cultura*, N° 61, 6-8. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/36351/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. 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. Valencia, España: Tesis para optar al título de Doctor en

- Psicología de los Recursos Humanos de la Universidad de Valencia . Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/71032280>
10. Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, 16(2), 207-217. Obtenido de <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/774>
 11. Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J., &Urqueaga, F. (2018). Psychometricproperties of Colquitt’s Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 24(1), 61-79.
 12. Palella Stracuzzi, S., &Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
 13. Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfaccion laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718
 14. Peña-Ochoa, M., & Durán, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Obtenido de http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/4827/Justicia_organizacional_desempe%C3%B1o_laboral_y_discapacidad.pdf?sequence=1&rd=0031828910210943
 15. Pereira, F., &Faccone, B. (2008). Análisis de las alternativas de Gestión en los Clubes Deportivos y Sociales. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA,. Obtenido de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2008/mba_faccone.pdf
 16. Pérez-Acosta, A. M., & González, A. P. (1998). Conducta de evitación: adquisición y extinción. *Suma Psicologica*, 5(2), 207-231. Obtenido de <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/sumapsi/article/view/253>
 17. Regge Encalada, D. N. (2019). Club social privado ejecutivo. Quito, Ecuador: Trabajo de grado para optar al titulo de Licenciado en Diseño Interior de la Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8713/1/144682.pdf>
 18. Rosario-Hernández, E., & Millán, L. V. (2016). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 22(1), 72-100. Obtenido de <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/192>

19. Topa, G., Palací, F., & Morales, J. F. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344030757004.pdf>
20. Tur, V. M., 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. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095008.pdf>
21. Zimmerman, H. F. (2016). De cuerpo presente: Un estudio de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 22-33. Obtenido de <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/view/74/74>
22. Zimmerman, H. F., Rojas, L. E., & Acosta, C. R. (2012). Evitación del trabajo en trece organizaciones mexicanas. México, D. F.: XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E07.pdf>
23. Zimmerman, M. H. (2006). De cuerpo presente; Un estudio de evitación del trabajo. San Luís Potosí, México: X Congreso Anual de de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P02T18.pdf>
24. Zimmerman, M. H. (2007). Cuatro Aristas de la Evitación del Trabajo: Un Análisis Factorial Confirmatorio. Guadalajara, México: XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P06T16.pdf>