

**EL PAPEL MEDIADOR DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA
ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA**

JUAN MANUEL ANDRADE NAVIA

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

2017

**EL PAPEL MEDIADOR DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA
ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA**

JUAN MANUEL ANDRADE NAVIA

Asesor

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA, Ph.D.

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3. MARCO TEÓRICO	13
3.1 Liderazgo Transformacional	13
3.2 Justicia Organizacional	14
3.3 Conflicto Trabajo Familia	15
3.4 Relación entre Liderazgo Transformacional y Conflicto Trabajo Familia	16
3.5 El rol mediador de la Justicia Organizacional	17
4. METODOLOGÍA	21
4.1 Alcance de la investigación	21
4.2 Muestra	21
4.3 Medidas	21
4.4 Análisis de la información	25
5. RESULTADOS	27
5.1 Análisis Factorial Confirmatorio	27
5.1.1 Liderazgo Transformacional	27
5.1.2 Justicia Organizacional	29
5.2 Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis	31
6. DISCUSIÓN	34
6.1 Implicaciones teóricas	34
6.2 Implicaciones prácticas	36
6.3 Limitaciones del estudio	37
7. CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables del estudio</i>	27
Tabla 2. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC del liderazgo transformacional</i>	29
Tabla 3. <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC de la justicia organizacional</i>	30
Tabla 4. <i>Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos</i>	31
Tabla 5. <i>Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas</i>	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de AFC del liderazgo transformacional	28
Figura 2. Modelo de AFC de la justicia organizacional	30
Figura 3. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales	32

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada con el objetivo de determinar el papel que desempeña la percepción de justicia organizacional, en sus dimensiones procedimental e interaccional, de los colaboradores como variable mediadora en la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia en las organizaciones, debido a que en el cuerpo teórico estudiado no se encontró sustento sobre el comportamiento de las variables en conjunto y sus alcances al estudiar el fenómeno de manera simultánea.

En ese sentido, se realizó un estudio de corte cuantitativo y carácter correlacional debido a que se intentó determinar el nivel de relación entre las variables en cuestión, para lo cual se sirvió de instrumentos validados internacionalmente como *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995) para liderazgo transformacional, *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et al. (2005) para el conflicto trabajo-familia, y *Colquitt's Organizational Justice Scale* (COJS) desarrollada por Colquitt (2001) para la justicia organizacional. El análisis de la información y el relacionamiento de variables se realizó con el método de ecuaciones estructurales (SEM) con el software Amos y SPSS, técnica de análisis multivariado que combina el análisis factorial con la regresión lineal.

Los resultados obtenidos evidenciaron la relación negativa entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia, mostrando que entre mayor percepción de buenas prácticas de liderazgo, menor percepción de conflicto trabajo-familia del colaborador. Asimismo, solo la dimensión interaccional de la justicia organizacional se constituyó en una variable mediadora de importancia en la relación mencionada anteriormente, debido especialmente a que esta se relaciona directamente con las prácticas del líder.

Finalmente la gestión del talento humano en las organizaciones tiene el reto de desarrollar las competencias interpersonales del líder en lo referente al trato y comprensión de las particularidades de los colaboradores, con el fin de evitar fenómenos adversos al desempeño laboral de sus subordinados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pese a ser un tema ampliamente estudiado, el liderazgo transformacional ha mostrado ser uno de los planteamientos con mayor relevancia e impacto a nivel investigativo (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; van Knippenberg & Sitkin, 2013) y gerencial (Bono y Judge, 2004), recibiendo gran atención durante las últimas tres décadas, y constituyéndose como una de las teorías más dominantes del liderazgo (Mhatre & Riggio, 2014). Esto, principalmente, por la relación que la investigación ha demostrado entre dicho estilo de liderazgo y las actitudes y comportamientos de los colaboradores, en particular, y la organización, en general.

Recientes estudios, por ejemplo, relacionan el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes con resultados y comportamientos positivos de los empleados en aspectos tales como actitud (Lee, Almanza, Jang, Nelson & Ghiselli, 2013), lealtad (Lee, 2005), compromiso organizacional (Cole & Bedeian, 2007; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005), creatividad e innovación (Howell & Avolio, 1993; Li, Zhao & Begley, 2015; Mohamed, 2016), desempeño (Aga, 2016; Aga, Noorderhaven & Vallejo, 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 (Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo & Colombat, 2013; Pillai, Scandura & Williams, 1999; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Taner, Turhan, Helvacı & Köprülü, 2015). En general, 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 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 (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987; Colquitt, 2001).

Así, diversos autores evidencian el vínculo entre las dos variables, donde se destaca que la justicia organizacional asume un rol mediador entre el liderazgo transformacional y diferentes actitudes y comportamientos de los empleados. Entre ellos se destacan la

confianza en el líder (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010), los comportamientos ciudadanos (Ehrhart, 2004; Kirkman, Chen, Farh, Chen & Lowe, 2009), el compromiso afectivo con la organización (Kim & Kim, 2015), por citar algunos.

Por otra parte, es sabido que las personas que laboran en las organizaciones deben hacer frente al problema de armonizar las responsabilidades que les exige su trabajo con los deberes que le demanda su familia (Williams & Alliger, 1994). Así, los empleados deben enfrentarse al dilema reiterativo de escoger entre una actividad u otra, con las respectivas implicaciones que dicha selección trae consigo. Este fenómeno, denominado conflicto trabajo-familia (en adelante, CTF), es un conflicto de roles que emerge cuando las demandas de la familia se ven interferidas por los requerimientos del trabajo (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Bianchi & Milkie, 2010; Byron, 2005; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro, 2012).

Dado lo anterior, el conflicto trabajo-familia ha suscitado abundante investigación desde disciplinas como la psicología, la sociología, los estudios familiares y la gestión. Tales estudios han centrado su atención sobre variados aspectos tales como el género, el tiempo y la división del trabajo (Colquitt & Zipay, 2015; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Hanif, Lambert & James, 2016; Gary Howard, Howard Donofrio & Boles, 2004; Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011).

Dentro de los aspectos estudiados desde la gestión se presta especial atención a la interacción entre el gerente o supervisor y su relación con empleados; esto en la medida que la comunicación y el trato del jefe pueden afectar la percepción del colaborador. Es así que se ha investigado variables tales como el liderazgo, y las percepciones de justicia que sus acciones generan, y su relación con el conflicto trabajo-familia (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001; Ferris, Spence, Brown & Heller, 2012; Kossek, Colquitt & Noe, 2001). Por ejemplo, Judge y Colquitt (2004) encontraron que algunas dimensiones de la justicia organizacional tienen una relación negativa con el conflicto trabajo-familia exhibido por los colaboradores.

Por su parte, Wang y Walumbwa (2007), Munir et al. (2012), Tang, Kwan, Zhang y Zhu (2015) y Hammond, Cleveland, O'Neill, Stawski y Tate (2015) hallaron fuertes vínculos entre el estilo de liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia, en diferentes contextos organizacionales. En el caso particular del estudio de Hammond et al.

(2015), los autores hallaron una relación negativa entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia, y sugirieron que tal relación no necesariamente es directa, sino que puede estar mediada por otras variables como el apoyo de la gerencia, la autonomía en el trabajo y el buen trato.

Por tanto, las investigaciones existentes relacionan el liderazgo transformacional con las percepciones de justicia organizacional (procedimental e interaccional) (liderazgo transformacional → justicia organizacional), así como la percepción de justicia organizacional con el conflicto trabajo familia (justicia organizacional → conflicto trabajo-familia), y el liderazgo transformacional con el conflicto trabajo familia (liderazgo transformacional → conflicto trabajo-familia). Sin embargo, pese a haberse investigado la interacción entre tales variables por separado, a saber del autor, no existen investigaciones donde se analicen todas las anteriores relaciones en conjunto.

Teniendo en cuenta que la justicia organizacional—en sus dimensiones procedimental e interaccional— es considerada una variable mediadora en las relaciones entre el liderazgo transformacional y otras variables, así como se ha establecido cierta relación entre las percepciones de justicia del empleado y sus niveles de conflicto trabajo-familia, en la presente investigación se pretende analizar el rol mediador de la justicia procedimental e interaccional en la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia.

Por los motivos expuestos, en la presente investigación se pretende dar respuesta al siguiente interrogante *¿Cuál es el papel que desempeña la percepción de justicia organizacional, en sus dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI), en la relación que existe entre el liderazgo transformacional (LTF) y el conflicto trabajo-familia (CTF) en las organizaciones?*

La presente investigación pretende realizar aportes significativos desde el punto de vista teórico y práctico al campo de estudio de las organizaciones. Desde la perspectiva teórica, se propone aportar elementos de juicio para comprender el rol mediador que desempeña la justicia organizacional sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo familia. Esto principalmente cuando la literatura actual solo explica el vínculo entre las variables de manera separada, desconociendo el comportamiento y alcance de la relación de las variables en conjunto. Desde el punto de vista práctico, la

investigación aportará elementos para que los directivos/supervisores comprendan el alcance que tiene su estilo de trabajo o liderazgo sobre las percepciones que tienen sus subalternos o colaboradores en torno al trato justo que reciben, pero principalmente el posible efecto que sus estilo de trabajo tiene más allá de los límites de la empresa. Al respecto, el estudio puede generar ideas a los gerentes de Gestión del Talento Humano que les permitan formular políticas con el fin de equilibrar y armonizar la relación entre la vida personal y laboral de los empleados de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar el papel que desempeña la percepción de justicia organizacional, en sus dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI), en la relación que existe entre el liderazgo transformacional (LTF) y el conflicto trabajo-familia (CTF) en las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de liderazgo transformacional (LTF) percibido por los empleados en las organizaciones.
- Establecer los niveles de justicia procedimental (JP) y justicia interaccional (JI) percibida por los empleados en las organizaciones.
- Analizar el nivel de conflicto trabajo-familia (CTF) percibido por los empleados en las organizaciones.
- Evaluar la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y la justicia procedimental (JP) e interaccional (JI) percibida por los empleados en las organizaciones.
- Estudiar la relación entre la justicia procedimental (JP) e interaccional (JI) y el conflicto trabajo-familia (CTF) percibido por los empleados en las organizaciones.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 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 comportamiento (Avolio & Bass, 2004; Molero, Recio & Cuadrado, 2010). La segunda dimensión, motivación inspiradora, implica la estimulación y aumento de la motivación más allá de las expectativas originales. Aquí 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 & Piccolo, 2004). Finalmente, la dimensión consideración individualizada involucra el apoyo y receptividad del líder frente a las necesidades individuales de los seguidores, así como su rol de mentor frente a cada seguidor (Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004).

3.2 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, Bowen & Gilliland, 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, Suckow & Cropanzano, 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 económicos (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Smith, 1998). 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 justicia organizacional la han clasificado en tres dimensiones; justicia distributiva (Leventhal, 1976), justicia procedimental (Greenberg, 1986; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975) y justicia interaccional (que algunos otros autores dividen en dos tipos: justicia interpersonal y justicia informacional) (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993). Teniendo en cuenta que la investigación ha destacado que las dimensiones procedimental e interaccional se asocian más a los individuos que exhiben cargos de dirección y liderazgo (DeCremer, van Dijke & Bos, 2007; Judge, Piccolo e Ilies, 2004), 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. Greenberg (1990) 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 como respeto, honestidad, dignidad y cortesía (Bies, 2001; Bies & Moag, 1986; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Como se anotó antes, la justicia interaccional se compone de dos partes: la justicia interpersonal y la justicia 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; la segunda, a la entrega de información a los empleados de las razones por las cuales se adoptaron ciertos procedimientos (Greenberg, 1990; Greenberg, 1993; Luo, 2007).

3.3 Conflicto Trabajo Familia

Greenhaus y Beutell (1985) definieron el conflicto trabajo-familia (CTF) como un tipo de conflicto entre roles, donde las presiones o exigencias del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles. En otras palabras, el conflicto trabajo-familia alude a aquellas situaciones en las cuales los requerimientos laborales les generan a los empleados ciertos conflictos con la familia o viceversa (Jiang, 2012; Reynolds, 2005). Al respecto, Greenhaus

y Beutell (1985) identifican tres tipos de conflicto trabajo-familia, uno denominado conflicto basado en el tiempo donde el tiempo ocupado en un dominio disminuye la disponibilidad del mismo en otro, reduciendo energía y creando estrés. Otro llamado conflicto basado en la tensión, donde el estrés experimentado en un rol afecta el rendimiento en el otro. Un tercer tipo denominado conflicto basado en el comportamiento, el cual consiste en la incompatibilidad entre varios y deseados comportamientos en los dos campos en competencia (Tziner & Sharoni, 2014).

En general, la literatura sobre conflicto trabajo-familia plantea que dicho tipo de conflicto pueden surgir de dos formas (Byron, 2005; Kossek & Ozeki, 1998): por un lado, el trabajo interfiriendo con la familia (TIF), el cual surge cuando las demandas laborales interfieren con las responsabilidades familiares. Por otro lado, la familia interfiriendo con el trabajo (FIT), esto es, cuando las obligaciones familiares interfieren con el buen desarrollo y/o cumplimiento de las responsabilidades en el trabajo (Judge & Colquitt, 2004). Autores como Grandey, Cordeiro y Judd, (2007) y Kyei-Poku (2014) han hallado que el ambiente laboral suele tener un mayor nivel de interferencia en el ambiente familiar, que el nivel interferencia que suele tener el ambiente familiar en el laboral. Teniendo en cuenta tal situación, la presente investigación se enfocará en la forma cómo las situaciones laborales, concretamente el estilo de liderazgo del jefe, se relaciona (interfiere) en el buen desarrollo de la vida familiar de los empleados.

3.4 Relación entre Liderazgo Transformacional y Conflicto Trabajo Familia

Las acciones del líder transformacional generalmente tienen consecuencias sobre los resultados de la organización, incluso con efectos que van más allá de la esfera organizacional (Beauregard, 2011; Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman, 2011; Li, McCauley & Shaffer, 2017). Algunos autores destacan, por ejemplo, que el soporte organizacional, fuertemente ligado a la dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional, tiene la capacidad de disminuir la percepción de conflicto trabajo-familia (Allen 2001; Colombo & Ghislieri, 2008).

Existen varias razones por la cuales estar bajo la dirección de un líder transformacional puede contribuir a reducir los niveles de conflicto trabajo-familia en los empleados. Por ejemplo, los líderes transformacionales proporcionan comentarios constructivos a sus

seguidores y los animan a pensar creativamente sobre problemas complejos (Shin & Zhou, 2003) tales como los problemas derivados del conflicto entre el trabajo y la familia. Wang y Walumbwa (2007), por su parte, sugieren que los líderes transformacionales son más propensos a permitir que sus colaboradores realicen llamadas personales a casa, así como también a permitir—sin ninguna amenaza de castigo—que sus colaboradores tengan un horario de trabajo flexible. Finalmente, a saber de tales autores, el líder transformacional suele ser más comprensivo cuándo un empleado tiene que salir temprano para llevar sus hijos o padres a citas médicas. Todos estos factores contribuyen a disminuir los niveles de conflicto trabajo-familia.

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

Hipótesis 1. *La percepción de liderazgo transformacional que los colaboradores tienen de su jefe está negativamente relacionada con el nivel de conflicto trabajo-familia de los colaboradores.*

3.5 El rol mediador de la Justicia Organizacional

El vínculo entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia ha sido estudiado por varios autores los cuales han destacado y determinado que dicha relación está mediada por la existencia de diversas variables. Por ejemplo, Hammond et al. (2015), Munir et al. (2012), Tang et al. (2015), y Wang y Walumbwa (2007) hallaron una relación mediada a través variables tales como el soporte de la gerencia, la autonomía del colaborador, el afecto positivo, la autonomía en el trabajo y el buen trato, entre otros.

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 las 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, Piccolo e Ilies (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 &

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 & 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 DeCremer 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 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. En general, las investigaciones sugieren que la percepción de JP opera como una variable mediadora entre el liderazgo transformacional y otras variables organizacionales tales como los comportamientos ciudadanos (Ehrhart, 2004; Kirkman et al., 2009), el compromiso afectivo con la organización (Kim & Kim, 2015) y satisfacción en el trabajo (Yusof & Shamsuri, 2006).

Pese a lo anterior, en la literatura revisada hasta ahora, no se ha encontrado evidencia del estudio de la mediación tanto de la justicia interaccional como de la justicia procedimental en la relación del liderazgo transformacional con variables que van más allá de la organización—pero que sin duda también pueden afectar—tales como el conflicto trabajo-familia; esto, aun cuando la investigación sí ha establecido una clara relación entre

las percepciones de justicia en la organización con los niveles de conflicto trabajo-familia reportados por los empleados.

En este último punto, autores como Judge y Colquitt (2004), Greenberg y Colquitt (2005), Malisetty y Kumari (2016) y Kyei-Poku (2014) pusieron en evidencia la relación negativa entre la justicia organizacional, en sus dimensiones procedimental e interaccional, y el conflicto trabajo-familia. En lo que corresponde a la justicia procedimental, tal relación se explica a partir de la tensión que les genera a los colaboradores percibir los procedimientos que se están ejecutando como incorrectos e injustos. Por ejemplo, los empleados a quienes sus jefes no les permitían explicar por qué llegaban tarde o cometían algún error en sus trabajos, generalmente percibían tal hecho como una injusticia; mientras que las personas que eran escuchadas fueron más propensas a percibir el proceso como justo, incluso si los resultados no eran lo que buscaban y finalmente les sancionaron.

Por su parte, la relación con la justicia interaccional se hace evidente tanto en su faceta interpersonal como en la informacional. En la faceta interpersonal, tal relación se evidencia, principalmente, cuando el supervisor se torna asequible en aspectos como facilitar permisos parentales y permitir horarios de trabajo flexibles, especialmente, cuando existen compromisos familiares o asuntos personales, en lugar de promover que sus colaboradores sacrifiquen los asuntos familiares importantes por el trabajo. En la faceta informacional, la relación parece explicarse por la vía de valorar una comunicación abierta, confiable y honesta, mientras que podría verse afectada negativamente cuando el colaborador percibe—como injusto—que sólo un grupo de personas en la organización (p.ej. los favoritos del jefe) manejen información relevante de interés general (p.ej. posibles períodos de vacaciones o futuros cambios en los turnos de trabajo).

Finalmente, resulta importante destacar que la investigación ha demostrado que los estilos de liderazgo de los supervisores, percibidos como injustos por sus colaboradores, con procedimientos y tratos inadecuados o desiguales, generan estados emocionales negativos como estrés, frustración y ansiedad, estados que suelen vincularse a la existencia de conflicto trabajo-familia (Malisetty & Kumari, 2016; Kyei-Poku, 2014). En ese orden de ideas, la relación entre el estilo de liderazgo del jefe y el nivel de conflicto trabajo-familia del colaborador no se presenta de manera directa, debido a que la tensión en el colaborador la genera precisamente la percepción de injusticia. Caso contrario sucede cuando el líder

comprende y trata de manera individual a cada uno de sus seguidores y los estimula a buscar alternativas de solución a sus problemas, como llamadas a la casa o jornadas flexibles para atender compromisos familiares, acciones que contribuyen a disminuir los niveles de conflicto trabajo-familia.

En síntesis, la revisión de la literatura sugiere que los diferentes atributos del liderazgo transformacional generan situaciones en la organización que son percibidas por los colaboradores como justas/injustas y, como se mencionó anteriormente, de tales percepciones parecen desprenderse afectaciones sobre los niveles de conflicto trabajo-familia que llegan a exhibir sus colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda hipótesis de trabajo plantea:

Hipótesis 2a. *La percepción de justicia interaccional media la relación negativa entre percepción de liderazgo transformacional que los colaboradores tienen de su jefe y el nivel de conflicto trabajo-familia de los colaboradores.*

Hipótesis 2b. *La percepción de justicia procedimental media la relación negativa entre percepción de liderazgo transformacional que los colaboradores tienen de su jefe y el nivel de conflicto trabajo-familia de los colaboradores.*

4. METODOLOGÍA

4.1 Alcance de la investigación

La investigación realizada fue de carácter correlacional ya que como plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010), buscó como finalidad conocer la relación que existe entre dos o más variables que se estudian. En este caso, la investigación abordó la relación existente entre tres diferentes variables (liderazgo transformacional, como variable independiente; conflicto trabajo-familia, como variable dependiente; y la justicia procedimental y justicia interaccional, como variables mediadoras) y determinó primero el nivel de cada una de éstas, y después se cuantificaron y analizaron sus vinculaciones. La presente investigación se ocupó de su determinación a través de la prueba de hipótesis.

4.2 Muestra

Se realizó la investigación en tres organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos (servicios, financiero y producción). Para lo anterior, se realizó la invitación formal a las empresas a través de comunicación escrita, donde se explicaron los objetivos de la investigación y se garantizó el carácter confidencial de la información. En total se aplicaron, directamente por parte del estudiante-investigador, 466 encuestas a los empleados de las organizaciones que, voluntariamente, aceptaron ser parte de la investigación. La muestra estuvo compuesta por el 57,5% hombres y el 42,5% mujeres, el promedio de edad fue de 33,7 años; el promedio de hijos por persona fue de 1,1 y el de adultos mayores a cargo fue de 0,6. Con respecto al nivel de educación de las personas, el 3,4% tenían primaria, el 27% tenían secundaria, el 28,1% tenían formación técnica, el 30,3% han alcanzado un nivel de formación profesional y el 11,2% tenían algún tipo de formación post-universitaria. Finalmente, en el ámbito organizacional, los encuestados tuvieron en promedio 73,4 meses de antigüedad; mientras que el 2,8% pertenecían al nivel directivo, el 36,5% fueron administrativos y el 60,7% eran del nivel operativo.

4.3 Medidas

Con el objetivo de recolectar la información pertinente para el desarrollo de la investigación, se aplicó un cuestionario físico (papel y lápiz) con diferentes escalas de

medición como instrumento de recolección de datos. Antes de aplicarlo en las organizaciones, se realizó una prueba piloto del instrumento. Como se mostrará más adelante, la confiabilidad y validez de cada una de las escalas de medición contenidas en el instrumento de recolección de información fue probada a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), respectivamente. A continuación se describen cada una de las escalas utilizadas para medir las variables objeto de estudio:

Variable Independiente

La variable independiente corresponde a la percepción del estilo de liderazgo transformacional que los empleados tienen de sus supervisores o jefes directos. 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 en general (p.ej. Cuadrado & Molero, 2002) y en Colombia en particular (p.ej. Roza & Abaunza, 2010). Así mismo, varias investigaciones han validado y adaptado su traducción tanto al idioma español (Molero, Recio & Cuadrado, 2010) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Vega & Zavala, 2004).

Dicha versión contiene veinte ítems para medir el liderazgo transformacional. Los veinte ítems reflejan las cinco dimensiones (cuatro ítems por cada una) identificadas por Bass y Avolio (1995). Algunos ejemplo de los ítem contenidos en la escala son: “*Mi jefe dedica tiempo a instruirme o enseñarme cuando lo necesito*”; “*Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas*”; “*Mi jefe hace que yo vea los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista*”; “*Mi jefe considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace*”. Para los veinte ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) significa totalmente en desacuerdo y cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Dicha escala ha reportado en estudios previos realizados en Colombia (p.ej. García, 2011) buenos índices de confiabilidad. En la presente investigación, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas (dimensiones) pertenecientes a dicha escala fue: consideración individualizada, $\alpha = 0,79$; motivación inspiracional, $\alpha = 0,81$; estimulación intelectual, $\alpha = 0,67$; influencia

idealizada atribuida, $\alpha = 0,78$; influencia idealizada comportamiento, $\alpha = 0,68$, mostrando aceptables niveles de confiabilidad.

Variable dependiente

En este caso, la variable dependiente fue el nivel de conflicto trabajo-familia que reportaron los empleados. Para la medición de la variable se utilizó el instrumento *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et al. (2005). Dicha escala fue validada y adaptada tanto al idioma español (Moreno-Jiménez, Sanz, Rodríguez & Geurts, 2009) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Romeo, Berger, Yepes-Bladó & Ramos, 2014).

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación fue abordar la interferencia del trabajo en la familia, se tomó solo la subescala de interacción negativa trabajo-familia, la cual contiene ocho ítems. Un ejemplo de los ítems que contiene dicha subescala es: “*Tengo que cancelar planes con mi pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales*”. Para los ocho ítems los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cuatro puntos, donde uno (1) significa nunca y cuatro (4) significa siempre. Frente a la validez de la subescala, estudios previos como el de Romeo et al. (2014) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados. Para la presente investigación el nivel de confiabilidad para escala de conflicto trabajo-familia fue buena, $\alpha = 0,89$.

Variable Mediadora

La percepción de justicia organizacional por parte de los empleados encuestados se configuró como la variable mediadora. 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, Barbaranelli & Moreno-Jiménez, 2014) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano y colombiano (Fischer et al., 2011; García & Forero, 2014).

La subescala justicia procedimental está compuesta de siete ítems. Algunos ejemplos son: “*Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas*”. Mientras que la subescala justicia interaccional está compuesta por nueve ítems. Un ejemplo es: “*Su jefe lo ha tratado con dignidad*”. Para cada uno de los ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) significa totalmente en desacuerdo y cinco (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 esta investigación dichos índices fueron también buenos: JP, $\alpha = 0,90$ y para JI, $\alpha = 0,90$.

Variables de control

Son innumerables los factores que pueden incidir en el curso de una investigación, por lo cual se definieron una serie de variables que permitan precisar los límites que siguió la investigación. Para esto, se implementaron algunas variables de control, especialmente aquellas que cubrieron factores de nivel individual. Dichas variables fueron:

Género: Se considera una variable nominal, puesto que ninguna de las categorías que la compone (masculino y femenino) implica mayor jerarquía que la otra, además de que no hay un orden establecido. Los números que definen la variable se usan únicamente con el fin de clasificar. Así entonces, se clasificó a los hombres con uno (1) y a las mujeres con dos (2) para diferenciarlos. Resulta fundamental incluir esta variable dentro de la investigación, puesto que los niveles de conflicto trabajo familia que se presenten, en uno u otro género, podría llegar a ser diferentes. Existe cierta evidencia que indican que las mujeres, gracias a sus elevadas responsabilidades en el hogar, pueden presentar niveles mayores de conflicto trabajo-familia que los hombres (Aryee, 1992; Frone, Russell & Cooper, 1992; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Duxbury, Higgins & Lee, 1994).

Edad: Variable continua que se tomó como el número de años (edad cumplida) del empleado. Se consideró necesario tener en cuenta dicha variable en la investigación debido a que las personas más jóvenes quizás presentan menores responsabilidades y compromisos

que las personas de una edad más avanzada, por lo que al mismo tiempo posiblemente desplieguen niveles menores de conflicto trabajo-familia.

Antigüedad en la empresa: Variable continua que se midió con relación al número de meses o años que el empleado lleva laborando en la organización. Resulta primordial tener en cuenta esta variable para el presente estudio puesto que el tiempo transcurrido dentro de la organización se asocia con el trato que recibe el empleado. Así entonces, a mayor tiempo en la organización, mejor podría ser el trato recibido, y tal vez su percepción de justicia organizacional podría ser diferente. Su mayor antigüedad también podría asociarse con un mayor vínculo o compromiso con su empresa y, por tanto, con posibles mayores niveles de conflicto trabajo-familia.

Nivel de educación: Pertenece al grupo de las variables ordinales por el carácter jerárquico que la caracteriza, y estuvo representada por el nivel de estudio cursado y aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, universitario, post-universitario). Es necesario incluir dicha variable dentro de la investigación, puesto que el nivel educativo (capital intelectual y capital social) se asocia a un mayor o menor poder por parte del empleado para abandonar el cargo en busca de uno nuevo que cumpla con condiciones más favorables en términos de las percepciones de justicia. Igualmente, la evidencia empírica relaciona un alto nivel de educación con un mayor nivel de conflicto trabajo-familia (Kinnunen & Mauno, 1998), debido probablemente al sentimiento de culpa y frustración que les genera no dedicarle tiempo suficiente a atender las obligaciones familiares (Frone et al., 1996).

4.4 Análisis de la información

En términos generales, para detectar los efectos propuestos en las hipótesis de investigación y evaluar las relaciones y efectos entre las variables se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM) (Anderson & 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). Ding, Velicer y Harlow

(1995) señalan que entre 100 y 150 participantes son suficientes para poder realizar análisis a través de SEM.

Dentro de las principales características del SEM está el hecho de combinar el análisis factorial con la regresión lineal para probar el grado de ajuste de unos datos observados a un modelo hipotético que se expresa mediante un diagrama de rutas. Otra de las características principales del SEM es la posibilidad de construir variables latentes, lo cual permite al investigador capturar explícitamente la fiabilidad del modelo. Como se ha anotado a lo largo del documento, en esta investigación el modelo propuesto está compuesto de cuatro variables latentes: liderazgo transformacional, justicia interaccional, justicia procedimental y conflicto trabajo familia.

El SEM permitió establecer el valor perteneciente a cada relación teórica propuesta, y más importante, algunos índices que expresan el grado en el que los datos se ajustan al modelo teórico propuesto, confirmando su validez. El ajuste del modelo teórico propuesto se evaluó a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) que debe estar por debajo de 0.08 para indicar un buen ajuste; GFI (*Goodness of Fit Index*) que muestra la cantidad de varianzas y covarianzas explicadas por el modelo y debe ser mayor de 0,90 para un ajuste adecuado del modelo; AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) debe ser superior a 0,80; CFI (*Comparative Fit Index*) que debe ser mayor que 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, dos de los programas estadísticos más usados para el análisis de SEM en las ciencias sociales.

5. RESULTADOS

5.1 Análisis Factorial Confirmatorio

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones entre las variables del estudio son reportadas en la tabla 1.

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; es decir, que están compuestas de diferentes dimensiones. A la variable de conflicto trabajo-familia no es necesario realizarle dicho análisis en la medida que, desde el punto de vista teórico, es una variable unidimensional.

Tabla 1. *Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables del estudio*

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	1	2	3	4
1. Liderazgo Transformacional	3,79	0,68	(0,93)			
2. Justicia Procedimental	3,17	0,91	0,469**	(0,90)		
3. Justicia Interaccional	3,65	0,85	0,739**	0,632**	(0,90)	
4. Conflicto Trabajo Familia	1,96	0,66	-0,302**	-0,157**	-0,353**	(0,89)

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

** Correlación significativa al 0,01 (bilateral)

5.1.1 Liderazgo Transformacional

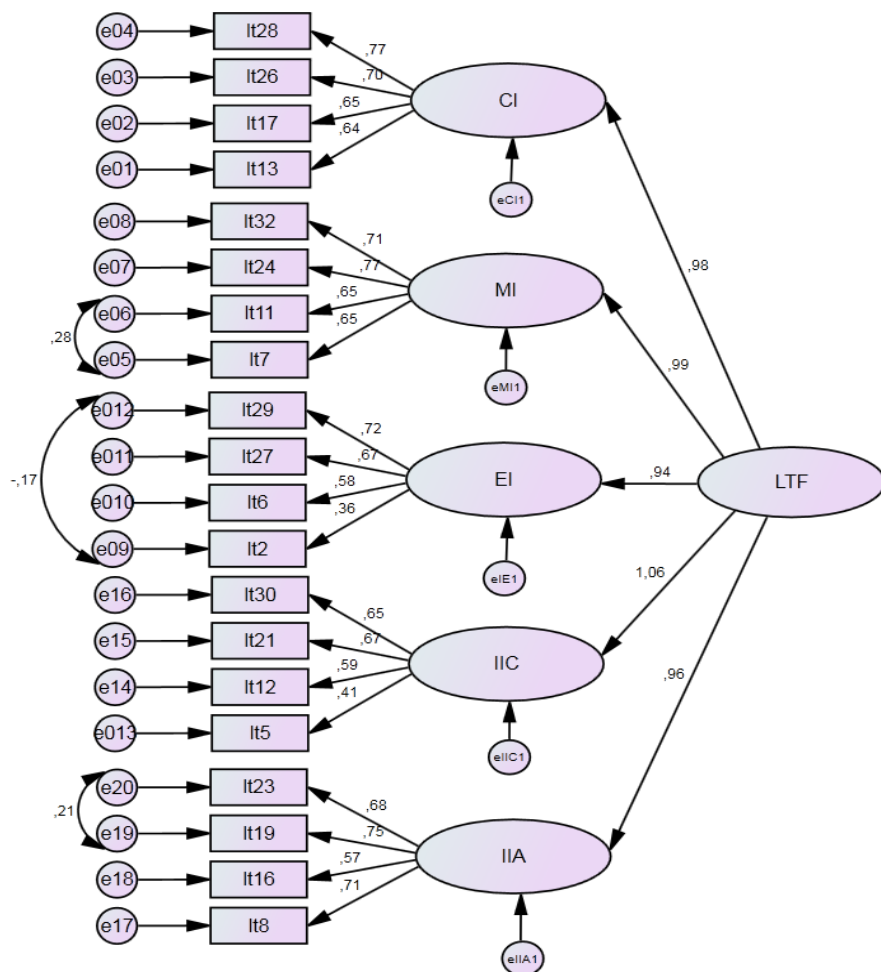


Figura 1. Modelo de AFC del liderazgo transformacional

El modelo 1 (ver figura 1) tiene cinco dimensiones del liderazgo transformacional, 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 comportamiento-IIC). Por su parte, el modelo 2 posee solamente cuatro dimensiones puesto que se fusionaron las dos dimensiones de influencia idealizada (atribuida y comportamiento). En la tabla 2 se muestran los valores de los índices de bondad de ajuste para los modelos propuestos. Aunque para ambos modelos el chi-cuadrado resultó significativo (χ^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 presentan índices muy similares, en el primero los valores para los índices de ajuste son ligeramente superiores, por lo cual

se seleccionó. Dicho resultado es coherente con la estructura dimensional inicialmente propuesta por Bass y Avolio (1995). Si bien el índice GFI del modelo escogido está ligeramente por debajo del nivel de aceptación, en realidad están muy cerca, por eso se considera que el modelo tiene buen ajuste. Finalmente, dados los resultados del AFC, se decidió eliminar para los análisis posteriores los ítems 2 y 5, de las dimensiones EI e IIC, respectivamente, pues las cargas de dichos ítems fueron menores a 0,50.

Tabla 2. *Índices de ajuste de los modelos de AFC del liderazgo transformacional*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	573,721	588,880	P < 0,00
Gl	162	163	
CMIN/DF	3,541	3,613	< 3,00
CFI	0,905	0,902	> 0,90
TLI	0,889	0,883	> 0,90
IFI	0,906	0,906	> 0,90
RFI	0,852	0,849	> 0,90
NFI	0,874	0,870	> 0,90
GFI	0,885	0,883	> 0,90
AGFI	0,851	0,849	> 0,80
RMSEA	0,074	0,075	≤ 0,08

5.1.2 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 realizaron dos modelos diferentes. El modelo 1 contiene la estructura original de cuatro dimensiones (justicia distributiva-JD, justicia procedimental-JP, justicia interpersonal-JIP, justicia informacional-JIF), mientras que el modelo 2 posee tres dimensiones. Esto último en la medida que varios autores (p.ej. Bies, 2001; Bies & Moag, 1986) han propuesto que las dimensiones de justicia interpersonal e informacional realmente representan una sola dimensión de la justicia organizacional, llamada justicia interaccional (JI) (ver figura 2).

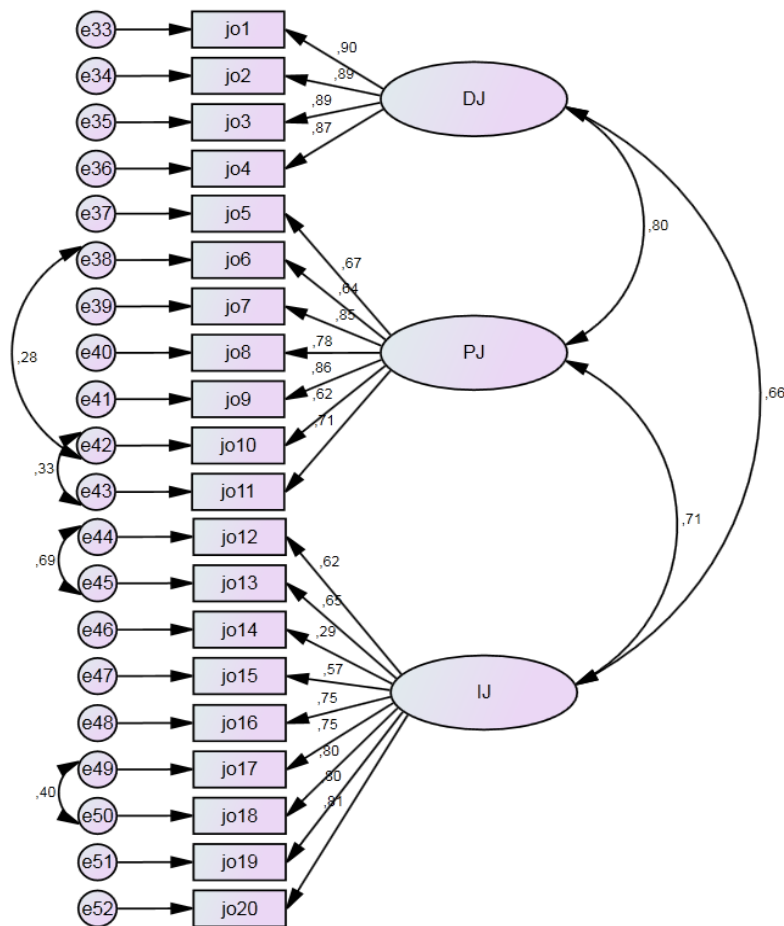


Figura 2. Modelo de AFC de la justicia organizacional

En la tabla 3 se muestran que aunque para ambos modelos el chi-cuadrado 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). Dados los resultados del AFC, se decidió eliminar para los análisis posteriores el ítem 14, pues la carga de dicho ítems fue de 0,29.

Tabla 3. Índices de ajuste de los modelos de AFC de la justicia organizacional

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	551,368	551,368	P < 0,00

GI	161	161	
CMIN/DF	3,425	3,426	< 3,00
CFI	0,940	0,940	> 0,90
TLI	0,930	0,930	> 0,90
IFI	0,941	0,940	> 0,90
RFI	0,904	0,904	> 0,90
NFI	0,918	0,917	> 0,90
GFI	0,900	0,892	> 0,90
AGFI	0,869	0,860	> 0,80
RMSEA	0,072	0,072	≤ 0,08

5.2 Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis

En la tabla 4 se muestran los valores de los diferentes índices de bondad de ajuste para 3 modelos estructurales diferentes a través de los cuales se analizaron las relaciones propuestas y, por tanto, se pusieron a prueba las hipótesis de investigación. Como se puede observar, para los tres modelos propuestos se obtuvieron buenos valores de ajuste.

Tabla 4. *Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos*

Índice	Estimados			Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	
Chi-cuadrado	175,557	952,557	951,605	P < 0,00
GI	63	341	340	
CMIN/DF	2,793	2,793	2,799	< 3,00
CFI	0,968	0,928	0,928	> 0,90
TLI	0,961	0,921	0,921	> 0,90
IFI	0,969	0,929	0,929	> 0,90
RFI	0,941	0,882	0,882	> 0,90
NFI	0,952	0,893	0,893	> 0,90
GFI	0,944	0,875	0,875	> 0,90
AGFI	0,920	0,851	0,851	> 0,80
RMSEA	0,062	0,062	0,062	≤ 0,08

En el modelo 1 se evaluó la relación entre liderazgo transformacional y conflicto trabajo-familia. Como se puede evidenciar en la tabla 5, existe una relación negativa y significativa entre liderazgo transformacional y conflicto trabajo-familia (-0,336; $p < 0,00$), ofreciendo soporte a la hipótesis 1 de investigación. Por otro lado, el modelo 2 contiene la relación entre liderazgo transformacional y conflicto trabajo-familia mediada por los dos tipos de justicia (justicia procedimental y justicia interaccional) (ver figura 3). Como se puede observar en la tabla 5, existe una relación positiva y significativa entre liderazgo

transformacional y ambos tipos de justicia: 0,817; $p < 0,00$ para el caso de la justicia interaccional, y 0,539; $p < 0,00$ para el caso de la justicia procedimental. Sin embargo, solamente la justicia interaccional tuvo una relación negativa y significativa con el conflicto trabajo-familia (-0,414; $p < 0,00$); la relación justicia procedimental y conflicto trabajo-familia no fue significativa. Así entonces, los datos correspondientes al modelo 2 ofrecen soporte para la hipótesis 2b, pero no ofrecen soporte para la hipótesis 2a. Estos resultados serán discutidos más adelante.

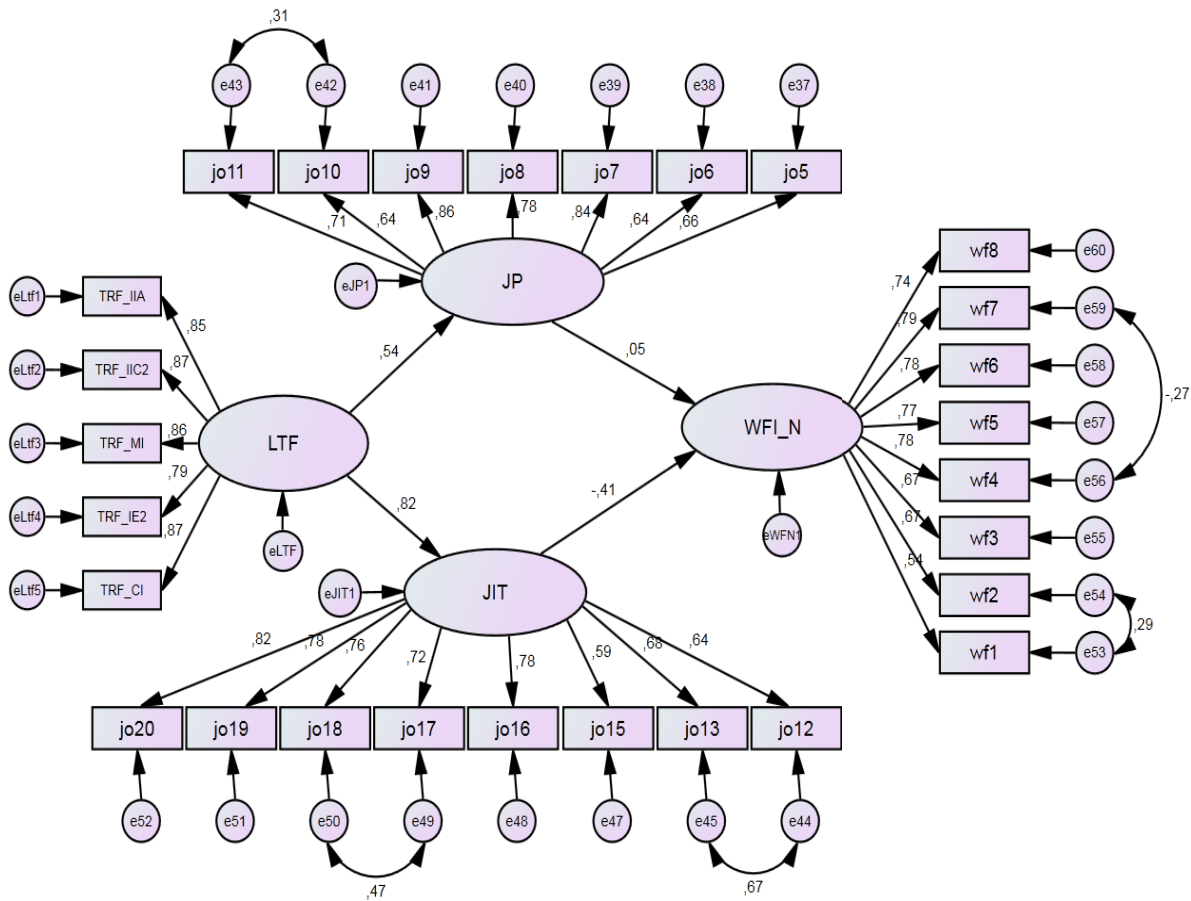


Figura 3. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Tabla 5. Análisis de las relaciones teóricamente hipotizadas

Relación	Estimado		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
LTF → CTF	-,336***		-,093
LTF → JI		,817***	,816***
LTF → JP		,539***	,539***
JIT → CTF		-,414**	-,332***

Relación	Estimado		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
JP → CTF		,047	,047

LTF: Liderazgo Transformacional; CTF: Conflicto Trabajo Familia; JP: Justicia Procedimental; JI: Justicia Interaccional

Los valores del estimado y el error son estandarizados

**** $p < 0,00$*

A fin de analizar el efecto directo de liderazgo transformacional sobre el conflicto trabajo – familia, frente a su efecto indirecto; es decir, mediado a través de las percepciones de justicia organizacional (justicia procedimental y justicia interaccional), se desarrolló un tercer modelo, el cual contenía tanto la relación directa—igual a como se hizo en el modelo 1—como la relación mediada—igual a como se hizo en el modelo 2. Como se puede observar en la tabla 5, cuando se incluyen ambos tipos de relaciones en un mismo modelo (modelo 3), la relación directa entre liderazgo transformacional y conflicto trabajo-familia, aunque negativa, ya no resulta significativa; mientras que la relación entre liderazgo transformacional y ambos tipos de justicia sí se mantiene positiva y significativa (0,816 y 0,539; $ps < 0,00$ para el caso de la justicia interaccional y la justicia procedimental, respectivamente), pero al igual que en el modelo 2, solo la relación entre justicia interaccional y el conflicto trabajo-familia es negativa y significativa (-0,332; $p < 0,00$). Adicionalmente, cuando se comparan los resultados de los índices de ajuste de los modelos 2 y 3 (ver tabla 4), se observa que el ajuste en ambos casos es bueno y es bastante similar, siendo el modelo 2 ligeramente mejor que el modelo 3. Así, los datos de las tablas 4 y 5 sugieren que la relación entre liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia es mediada totalmente por la percepción de justicia interaccional y, que aunque el liderazgo transformacional se relaciona con la percepción de justicia procedimental, dicho tipo de justicia no es el mecanismo a través del cual el liderazgo transformacional afecta el conflicto trabajo-familia, solo lo es la justicia interaccional.

6. DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue determinar el rol que desempeña la percepción de justicia, en sus dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI), en la relación que existe entre el liderazgo transformacional (LTF) y el conflicto trabajo-familia (CTF). Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevas perspectivas para comprender la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia en las organizaciones, con una serie de implicaciones prácticas y teóricas.

6.1 Implicaciones teóricas

En primer lugar, la investigación reveló que el estilo de liderazgo transformacional de los supervisores está negativamente relacionado con los niveles de conflicto trabajo-familia reportados por los colaboradores, y que dicha relación se encuentra completamente mediada por la percepción de justicia organizacional que los colaboradores tienen de sus supervisores o líderes. Este rol mediador de la justicia es consistente con investigaciones previas que demostraron que el liderazgo transformacional está positivamente ligado a las percepciones de justicia organizacional (Cho y Dansereau, 2010; Wu, Neubert & Yi, 2007), así como que la justicia organizacional está negativamente relacionada con el conflicto trabajo-familia. En el caso de la presente investigación, se analizó el rol mediador de las dimensiones procedimental (JP) e interaccional (JI) de la justicia.

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 & 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 el justicia procedimental; un resultado que también está en concordancia con lo encontrado en la literatura que evidencia que está

dimensión de la justicia organizacional posee la relación más fuerte con el liderazgo transformacional (ver DeCremer 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; Bies & Moag, 1986), 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 (p.e. sus políticas de remuneración o procedimientos de toma de decisiones) (Rousseau, Salek & Estelle, 2009; Younts & Mueller, 2001)

En segundo lugar, nuestros resultados mostraron que solamente la justicia interaccional se relacionó significativa y negativamente con el conflicto trabajo-familia. Estos resultados están en consonancia con los hallazgos de Judge y Colquitt (2004) y Kyei-Poku (2014). Por su parte, a diferencia de lo esperado, la relación entre la justicia procedimental y el conflicto trabajo-familia no fue significativa, pero además fue positiva. La aparentemente contradictoria relación positiva entre justicia procedimental y conflicto trabajo-familia podría entender desde la perspectiva de la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Esto en cuanto los empleados que perciben que los procedimientos (p.e. política de toma de decisiones participativa) implementados por la organización como justos, podrían estar inclinados a “devolver el favor” a la organización a través de actitudes positivas hacia esta, tales como el compromiso organizacional (Grant, Dutton & Rosso, 2008). Así, basado en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), el tratamiento positivo por parte de la organización genera un sentimiento de endeudamiento por lo cual el empleado puede llegar a dedicar tiempo destinado a la familia, a las labores de la organización. Esto sucede especialmente con la justicia procedimental debido a que, como se anotó antes, los colaboradores valoran esta dimensión como un aspecto estructural en la organización (Siegel et al., 2005) y la posibilidad de una relación en el largo plazo (Judge y Colquitt, 2004), por lo cual la percepción de compromiso es mayor. Al respecto, por ejemplo, Kim y Kim (2015) demostraron que la justicia procedimental medió parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo; por lo cual no resultaría extraño que en el empleado emerjan este tipo de actitudes.

Así entonces, nuestros resultados evidencian que la relación negativa entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia (Wang y Walumbwa, 2007; Munir et al., 2012; Tang et al., 2015; Zhang et al., 2012) está mediada totalmente por la dimensión interaccional de la justicia. De esta manera, la justicia interaccional representa el mecanismo psicológico a través del cual es estilo de liderazgo de los supervisores termina afectado (disminuyendo) los niveles de conflicto que los colaboradores exhiben entre el trabajo y su familia. 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, las cuales parecen ayudarlo a manejar mejor la relación entre el trabajo y la familia, o por lo menos, no parecen percibir que su trabajo está interfiriendo con su vida familiar, pues ven dicho trabajo como justo. El buen trato en el trabajo se traslada a la familia por la vía del efecto psicológico que generan las percepciones de justicia asociada a dicho trato. En tal sentido, los hallazgos de esta investigación están en coherencia con aquellas investigaciones que plantean que el efecto del liderazgo transformacional sobre el conflicto trabajo-familia no es necesariamente directo, sino que es indirecto, pues está mediado por otras variables (ver Gillet et al., 2013; Hammond et al., 2015; Hayes, 2009; Mathieu & Taylor, 2006).

6.2 Implicaciones prácticas

Esta investigación destaca el valor de la percepción de la justicia organizacional, en su dimensión interaccional, en la disminución de los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia, gracias a la exhibición de conductas de liderazgo transformacional por parte de los gerentes o supervisores en el contexto laboral.

Una implicación práctica que se desprende de los hallazgos de esta investigación, apunta a que los especialistas en recursos humanos evidenciaran 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 y, por esta vía, contribuye a disminuir los niveles de conflicto trabajo-familia que estos últimos presentan.

Como lo han destacado investigaciones previas, se torna vital para las organizaciones tratar de minimizar los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia, pues dichos niveles de conflicto suelen estar relacionado positivamente con fenómenos contra productivos como estrés y agotamiento de los empleados (ver Amstad et al., 2011), su pérdida de salud física, así como también promover en estos menores niveles de satisfacción laboral y mayor niveles de rotación (ver O'Neill & Davis, 2011).

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 ayuda a disminuir los niveles de conflicto trabajo-familia en los empleados y, por esa vía, contribuye a reducir los altos 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).

6.3 Limitaciones del estudio

Como cualquier proceso de investigación, este estudio no está exento de tener limitaciones. Lo anterior no implica que sus hallazgos y conclusiones pierdan su valor. Por el contrario, reconocer las limitaciones permite al lector entender el límite o alcance de nuestros planteamientos y sugerencias (principalmente en el caso de los gerentes) y pensar en formas de mejorarlo a futuro (principalmente en el caso de los investigadores).

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

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

En segundo lugar, todas las variables se midieron de una misma fuente y usando un método, por lo tanto, puede haber algún sesgo de la misma fuente. No obstante, se tomaron algunas medidas para facilitar respuestas honestas, para lo cual se aseguró al colaborador la confidencialidad de la información. Vale la pena considerar si es apropiado medir los estilos de liderazgo desde la perspectiva del seguidor y averiguar en qué medida los resultados son diferentes cuando el liderazgo es medido a partir de la auto-calificación del líder. En nuestro caso, nosotros consideramos que era mejor medir el estilo de liderazgo de una fuente diferente al jefe mismo, ya que, en esencia, los empleados reaccionan a la forma como ellos perciben a su supervisor y no a la forma como este se percibe a sí mismo (Whittington et al. 2009). Igualmente, evitar el auto-reporte en el estilo de liderazgo ayuda controlar el problema de obtener “respuestas socialmente deseables” (Sosik, 2001). Esto, sin embargo, fue algo que resulta más difícil de evitar cuando se está midiendo una variable tan “socialmente sensible” con el nivel de conflicto trabajo-familia. Aun así, la confiabilidad que reportaron nuestras escalas nos permite plantear que nuestra medición de las variables fue buena.

Otra limitación tiene que ver con que nuestra investigación contempló el análisis de un solo estilo de liderazgo; esto es, el liderazgo transformacional, cuando la literatura de liderazgo ha comenzado a plantear y analizar el efecto de otros estilos de liderazgo tales como el liderazgo ético, el liderazgo de servicio, el liderazgo auténtico y el liderazgo responsable. Con el propósito de ser parsimoniosos y poder mantener un modelo teórico simple, aquí solo analizamos el estilo de liderazgo más investigado (y robustamente probado) en la literatura. Quedará entonces a la investigación futura analizar el efecto diferencia o complementario de otros estilos de liderazgo sobre los niveles de conflicto trabajo-familia.

Finalmente, en la misma línea del punto anterior, nosotros solo analizamos el efecto de una variable mediadora. Sin embargo, podría explorarse el efecto conjunto de otras variables claramente asociadas al estilo de liderazgo transformacional como la confianza en el jefe (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999) o el soporte organizacional percibido (Asgari

et al., 2008). Se esperaría que con la inclusión de este tipo de variables la comprensión entre liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia sean aún mejor, al tratarse de modelo teóricos más complejos. Nuestro trabajo es solo un paso más en esta dirección.

7. CONCLUSIONES

Este estudio proporciona nuevos elementos de juicio que corroboran la relación negativa e indirecta entre el liderazgo transformacional y el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar. A partir de los resultados de nuestra investigación, se concluye que la relación entre liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia es compleja ya que, en efecto está mediado por otras variables que representan el mecanismo a través del cual una variable (LTF) afecta a la otra (CTF). En el caso concreto de la presente investigación, esta relación estuvo mediada totalmente por la percepción de justicia interaccional, pero no así por la percepción de justicia procedimental. Así entonces, podemos concluir que la dimensión interaccional de la justicia organizacional representa el mecanismo psicológico por medio del cual el comportamiento (transformacional) del líder contribuye a disminuir los niveles de conflicto que los empleados reportan entre su quehacer como miembros de una organización y su rol de miembros de una familia.

En este sentido, comprender que las prácticas de la gerencia (LTF) tienen repercusiones y consecuencias sobre la vida de los colaboradores, positivas y negativas según sea el caso, más allá de los límites de la empresa, sobre sus ámbitos personales y privados, que a la postre afectan su rendimiento laboral, deben exhortar a los responsables de la gestión del talento humano a generar los mecanismo para desarrollar habilidades y competencias interpersonales en los gerentes y supervisores, que en el plano del liderazgo transformacional se enfoquen sobre dimensiones como la consideración individualizada y la motivación inspiradora.

Lo anterior sobre la evidencia de que trato percibido como justo por parte de los colaboradores en aspectos como los permisos especiales y horarios flexibles para atender asuntos familiares relevantes, citas médicas, reuniones escolares, entre otros, y un mejor trato con sus colaboradores o subordinados, brindándoles respeto, honestidad, dignidad y cortesía, en conjunto generan reacciones positivas en los subalternos, que disminuyen el riesgo de ocasionar fenómenos como estrés y frustración, principales causas de los conflictos trabajo-familia (CTF).

Al respecto, se debe precisar que existe suficiente evidencia empírica y teórica para afirmar que experimento de conflictos trabajo-familia por parte de los colaboradores, produce altos costos para las organizaciones 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.

REFERENCIAS

- Aga, D.A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517 – 525.
- Aga, D.A.; Noorderhaven, N. & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.ee
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278 – 308.
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151-169.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human relations*, 45(8), 813–837.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. & Samah, B.A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23 (2), 227-242.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3^a ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal Organ. Behav.* 25 (8), 951–968.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.

- Bass, B.M. (1985). Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry* 4, 293–297.
- Bass, B.M & Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beauregard, T.A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22, 218–237.
- Bianchi, S.M. & Milkie, M.A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72, 705–725.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 89–118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. & Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901–910.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169 – 198.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cole, M.S. & Bedeian, A.G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 447-462.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

- Colquitt, J. & Zapay, K. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 1–25.
- Colombo, L. & Ghislieri, C. (2008) The work-to-family conflict: theories and measures. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 15, 35–55.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, (21), 409–421.
- Cropanzano, R.; Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007) The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* 21, 34–48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324–351.
- De Cremer, D., Van Dijke, M.H. & Bos, A.E.R. (2007). When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (8), 1797–1816.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C. & Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt’s Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538–544.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L.L. (1995). Effects of estimation methods, number indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2, 119–144.
- Duxbury, L., Higgins, C. & Lee, C. (1994). Work-family conflict. A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, 449–466.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissezfaire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66, 124–197.

- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*(1), 61–94.
- Ferris, D.L., Spence, J.R., Brown, D.J. & Heller, D. (2012). Interpersonal deviance and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management*, *38*, 1788–1811.
- Fischer, R. et al. (2011). Are perceptions of organizational justice universal? An exploration of measurement invariance across thirteen cultures. *Social Justice Research*, *24*, 297–313.
- Fleishman, E.A. & Salter, J.A. (1963). Relation between the leader's behaviour and his empathy towards subordinates. *Journal of Industrial Psychology*, *7*, 79-84.
- Folger, R. (2001). Justice as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (Vol. 1, pp. 3–33). New York: Information Age Publishing.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996). Work- family conflict, gender, and health related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 57-69.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 723-729.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, *9*(16), 41-54.
- García, M. & Forero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, *10*(2), 93-305.
- Gary Howard, W., Howard Donofrio, H. & Boles, J. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict, and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, *27*, 380–395.
- Geurts, S., Taris, T.W., Kompier, M., Dijkers, J.S., Van Hooff, M.L., & Kinnunen, U.M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, *19*(4), 319-339.

- Grant, A., Dutton, J. & Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898–918.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352–365
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R. & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50 (10), 1359–1367.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Grandey, A., Cordeiro, B. & Judd, M. (2007). Work–family supportiveness perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *Journal of Vocational Behavior*, 71, 460–478.
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). Análisis Multivariante. 5ª ed. Prentice Hall: Madrid, España.

- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K., Bodner, T.E. & Zimmerman, K.I. (2011). Clarifying work-family intervention processes: the roles of work-family conflict and family supportive supervisor behaviors, *Journal of Applied Psychology*, *96*, 134-150.
- Hammond, M., Cleveland, J.N., O'Neill, J.W., Stawski, R.S. & Jones Tate, A. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(4), pp. 454-469.
- Hanif, E.G., Lambert, L.D.K. & James, F. (2016). Exploring the association between organizational structure variables and work on family strain among Indian police officers, *Criminal Justice Studies*.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*, 408–420.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5^a Ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(6), 891–902.
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, *38*, 231– 245.
- Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, *89* (3), 395–404.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755–768.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 36–51.
- Kyei-Poku, I.A. (2014). Linking Interactional Justice to Work-to-Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Organization Management Journal*, *11*(2), 74-83.

- Kim, H. & Kim, J.A. (2015). Cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership, 11*(2) 158–185.
- Kinnunen, U. & Mauno, M. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations, 51* (2), 157-177.
- Kirkman, B.L.; Chen, G.; Farh, G.L.; Chen, Z.J. & Lowe, K.B. (2009) Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal 52*: 744–764.
- Kossek, E., Colquitt, J. A. & Noe, R. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work–family climates. *Academy of Management Journal, 44*, 29–44.
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*, 289–313.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*, 139–149.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(8), 655 - 672.
- Lee, J., Almanza, B., Jang, S.C., Nelson, D. & Ghiselli, R. (2013) Does transformational leadership style influence employees’ attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management, 33*, 282-293.
- Leventhal, G.S. (1976). Justice in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Plenum

- Li, C.; Zhao, H. & Begley, T.M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68, 1149–1156.
- Li, A., McCauley, K.D. & Shaffer, J.A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. N.Y.: Plenum.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50, 644–664.
- Mathieu, J.E., & Taylor, S.R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031–1056.
- Mhatre, K.H. & Riggio, R.E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 221–240.
- Mohamed, L.M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees *Journal of Hospitality and Tourism Management* 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(3), 495-501.
- Moreno-Jiménez, B., Sanz, A.I, Rodríguez, A. & Geurts S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A.H., Albertsen, K. & Carneiro, I.G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management* 20, 512–521.

- Northouse, P.G. (2004). *Leadership Theory and Practice*, 3rd ed. Sage Publication Inc., California.
- O'Neill, J.W. & Davis, K. (2011), Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 385-390.
- Pillai, R., Scandura, T. & Williams, E. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies* 30, 763–779.
- Pillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as moderators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *Journal of Management* 25, 897–933.
- Reynolds, J. (2005). In the Face of Conflict: Work-Life Conflict and Desired Work Hour Adjustments. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1313–1331.
- Rodríguez, R.L., Martínez, M. & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Rousseau, V., Salek, S.C., Estelle, M.M. (2009), Justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317.
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M. & Ramos, B. (2014). Adaptation and validation of the Spanish Version of the “Survey Work-Home Interaction – NijmeGen” (SWING) to Spanish speaking countries. *Anales de Psicología*, 30(1), 287-293.
- Rozo, S.M. & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.
- Sánchez, I.D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Shin, S. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24.

- Sosik, J. (2001). Self-other agreement on charismatic leadership: relationships with work attitudes and managerial performance. *Group & Organization Management*, 26 (4), 484-511.
- 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. *International Review of Management and Marketing*, 5(3), 180-194.
- Tang, G., Kwan, H.K., Zhang, D. & Zhu, Z. (2015). Work–Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. *J Bus Ethics*.
- Tyler, T.R. & Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T.R. & Smith, H. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. Fiske, G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (4th edition, vol. 2, pp.595 - 629). N.Y.: McGraw-Hill.
- Tziner, A. & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 35-42.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S.B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 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*. Monografía, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología. Santiago de Chile.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang P. & Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 2.
- Wang P. & Walumbwa FO (2007) Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology* 60(2), 397-427.

- Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Whittington, J.L., Coker, R.H., Goodwin, V.L., Ickes, W. & Murray, B. (2009). Transactional leadership revisited: Self-other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (8), 1860-1886.
- Williams, K.J. & Alliger, G.M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of workfamily conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327–351.
- Younts, C.W. & Mueller, C.W. (2001), Justice processes: Specifying the mediating role of perceptions of distributive justice. *Sociological Review*, 66(1), 125-145.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.), Prentice Hall.
- Zeinabadi, H. & Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004–1008.