



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOS EMPRESAS DE  
VENEZUELA EN 2016

Realizado por:

Contreras Lugo Melanie Cristina

Delgado Franco Gabriela Saron

Profesor guía:

Moccia A, Loreta

### RESULTADO DEL EXAMEN

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la  
calificación de: \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

**TRABAJO DE GRADO**

**RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOS EMPRESAS DE  
VENEZUELA EN 2016**

**Tesistas:** Contreras Lugo, Melanie Cristina

Delgado Franco, Gabriela Saron

**Tutor:** Lic. Loreta A, Moccia

Caracas, septiembre de 2016

**FORMATO E:  
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
<b>TÍTULO</b> (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOS EMPRESAS DE VENEZUELA EN 2016
<b>TUTOR</b>	Loreta Moccia
<b>AUTOR(ES)</b>	Contreras Lugo, Melanie Cristina Delgado Franco, Gabriela Saron
<b>ÁREA</b>	Recursos humanos, laboral
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	94
<b>TEORÍA(S) EXPLICATIVA(S)</b>	Justicia organizacional justicia procedimental, justicia distributiva, justicia interpersonal, justicia informacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Transeccional de tipo correlacional
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	Estudio de campo, no experimental
<b>POBLACIÓN</b>	350 empleados pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de las dos empresas del área administrativa, con un mínimo de un año de antigüedad
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Aleatorio estratificado
<b>MUESTRA</b>	Trabajadores del área administrativa de la Empresa A (200 trabajadores) y la Empresa B (150 trabajadores)
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	El empleado a tiempo indeterminado, que tuviera como mínimo un año de antigüedad en la empresa, y que perteneciera al área administrativa de las empresas participantes.
<b>VARIABLES</b>	Justicia organizacional y compromiso organizacional
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Para la justicia organizacional se utilizó la versión en español de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) y para el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario constituido por Meyer & Allen (1997) utilizado por Flores & Rodríguez (2006).
<b>RESUMEN</b> (Máximo 25 líneas)	Las diversas prácticas y decisiones organizacionales percibidas como injustas provocan reacciones negativas de los trabajadores, afectando la relación con sus superiores, compañeros y la organización; de igual forma, cuando son percibidas como equitativas, estas prácticas pueden crear efectos

positivos, como el compromiso de los colaboradores. Partiendo de esta premisa el objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en una muestra de trabajadores gerenciales y administrativos de dos empresas. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio no experimental transeccional de tipo correlacional. Para medir las variables, se utilizó el cuestionario de Colquitt (2001) y el cuestionario creado por Meyer & Allen (1997). El procesamiento y análisis de datos se realizó de manera descriptiva y correlacional. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de trabajadores del área administrativa de Empresa A y Empresa B, clasificándolos de acuerdo a los siguientes niveles: gerencial estratégico, supervisorio y administrativo. Sobre la base de la información proporcionada por 20 estudios internacionales previos, se espera encontrar una relación positiva y de intensidad moderada entre las variables de este estudio. La principal contribución que se espera hacer con este estudio, además de ampliar los conocimientos que se tienen respecto a estas dos variables en el contexto venezolano, que exista información útil para la planificación de acciones que sean percibidas como equitativas, justas, imparciales y basadas en la dignidad de la vida de los colaboradores sobre la distribución de recursos, resultados y beneficios dentro de la organización.

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, porque es mi guía y la fuerza que siempre me acompaña.

A mis padres por su apoyo, paciencia y amor que me han brindado a lo largo de mi vida. Por darme el impulso de lograr mis metas. Por los principios y valores que me han inculcado.

A mi hermano Gerardo, porque es un ejemplo a seguir.

A mi esposo Alejandro, por ser parte de mis sueños y metas. Por su perseverancia, compañía y apoyo incondicional.

A mis amigas Marialejandra Gallo y Natalia De Falco porque a pesar de las dificultades, y la distancia han estado para mí. Por brindarme momentos inolvidables. De ustedes siempre aprendo.

A mi amiga Karerina Hernández, que ha estado en los momentos donde más he necesitado de un consejo o un café.

A mi tutora Loreta Moccia por ser un pilar fundamental en la realización de este Trabajo de Grado. Por su paciencia y su excelencia.

A la profesora Hilda Ruiz, por sus asesorías, por su tiempo y su consejo. Más que madrina, una amiga.

A Melanie Contreras, mi compañera y amiga de carrera. Aunque tuvimos dificultades en el camino, esto lo logramos juntas.

Gabriela Saron Delgado Franco

## DEDICATORIA

La primera persona y la más importante para mí en agradecerle y dedicarle este esfuerzo con mucho amor es a mi padrino Gustavo Flores González, por apoyarme durante mi carrera con mis trabajos de investigación, darme siempre palabras de aliento, explicarme tantas cosas con metáforas de baseball y tomar de su tiempo para acompañarme, escucharme, leer y explicarme sobre realizar un trabajo con excelencia, por creer siempre en mi capacidad y tener un amor compasivo inmensurable que llenaba mi corazón de alegría y esperanza cuando estaba por darme por vencida con la tesis.

Igualmente le agradezco profundamente a mi mamá María Cristina Lugo por el apoyo, las palabras de calma, escucharme tarde en la noche mientras le leía cada capítulo muchas veces. A mi papá, José S. Contreras que dentro de su seriedad, siempre lograba sacarme una sonrisa y alentarme e inspirarme para seguir avanzando. A mi hermana Stephany Contreras quien a pesar de la distancia siempre me recuerda cómo se es el camino a la victoria, porque al final lo más importante es el camino para llegar la meta, gracias por recordarme nunca perder el foco.

Agradezco llena de amor a mi novio y partner in crime, Holbein Vidal Torres, gracias por el infinito apoyo desde el tiempo sin comienzo, el amor compasivo y la calma que me brindabas para seguir adelante sin importar las dificultades.

A mi suegra, Ángela Torres por recordarme siempre que todas las dificultades son nuevas victorias.

A Erwin Becerra y Natalia de Falco por 5 años juntos aprendiendo y creciendo, gracias por siempre estar allí para mí.

A Araeliz Mendoza, Génesis Noguera por apoyarnos como equipo aunque eran tres tesis distintas, sin duda alguna ustedes han sido un regalo maravilloso de estos años de carrera.

A Gisselle Rivero, por el apoyo a través de las dificultades gracias por el daimoku y recordarme que “el viaje de Kamakura a Kyoto lleva doce días. Si usted viaja hasta el undécimo y se detiene cuando solo resta una jornada, ¿cómo podrá admirar la luna sobre la capital? En cualquier circunstancia, manténgase cerca del sacerdote que conoce el corazón del sutra del loto, siga aprendiendo de él los principios del budismo y continúe avanzando por el camino de la fe.” Carta a Niike. END p.1072

Melanie Cristina Contreras Lugo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la profesora Loreta Moccia, nuestra tutora, por todo el tiempo invertido en guiarnos, por sus conocimientos, apoyo, regaños y dedicación a lo largo de este trabajo. Por su excelencia y meticulosidad. Para ella nuestro eterno reconocimiento por su acertada tutoría. Además de ser la que condujo a la selección del tema de investigación.

A las empresas que nos prestaron toda la colaboración posible para poder realizar esta investigación.

A todas las personas que apoyaron y colaboraron para la realización de este trabajo.

A nuestra Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por brindarnos una educación de calidad y formarnos como grandes profesionales.

A cada uno de los miembros del jurado, por el tiempo dedicado a evaluar este Trabajo de Grado.

## RESUMEN

Las diversas prácticas y decisiones organizacionales percibidas como injustas provocan reacciones negativas de los trabajadores, afectando la relación con sus superiores, compañeros y la organización; de igual forma, cuando son percibidas como equitativas, estas prácticas pueden crear efectos positivos, como el compromiso de los colaboradores. Partiendo de esta premisa el objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en una muestra de trabajadores gerenciales y administrativos de dos empresas. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio no experimental transeccional de tipo correlacional. Para medir las variables, se utilizó el cuestionario de Colquitt (2001) y el cuestionario creado por Meyer & Allen (1997). El procesamiento y análisis de datos se realizó de manera descriptiva y correlacional. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de trabajadores del área administrativa de Empresa A y Empresa B, clasificándolos de acuerdo a los siguientes niveles: gerencial estratégico, supervisorio y administrativo. Sobre la base de la información proporcionada por 20 estudios internacionales previos, se encontró una relación positiva y de intensidad moderada entre las variables de este estudio. A través de este estudio se logró responder la interrogante de la investigación, identificando los niveles de percepción de las variables de justicia organizacional según el modelo de Colquitt, y los perfiles de compromiso organizacional de acuerdo con el modelo de Meyer & Allen; donde se estableció una relación media y positiva entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso organizacional en las organizaciones que participaron en esta investigación.

*Palabras claves: justicia organizacional, justicia procedimental, justicia distributiva, justicia interpersonal, justicia informacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, trabajadores administrativos, gerentes*

## INDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I.....	6
1. Planteamiento del problema.....	6
2. Objetivos.....	14
3. Hipótesis.....	15
CAPÍTULO II.....	17
1. Marco Teórico.....	17
CAPÍTULO III.....	36
1. Marco Referencial.....	36
CAPÍTULO IV.....	38
1. Marco Metodológico.....	38
CAPITULO V.....	51
1. Análisis de Resultados .....	51
CAPÍTULO VI .....	65
1. Discusión de Resultados .....	65
CAPÍTULO VII .....	70
1. Conclusiones .....	70
2. Recomendaciones .....	72
3. Limitaciones .....	74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	86
1. Anexo A. Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) .....	86
1. Anexo B. Cuestionarios de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997).....	87

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Pág.

### TABLAS

Tabla N°1: Resumen de estudios previos de la relación entre justicia organizacional y compromiso organizacional.....	12
Tabla 2 : Los resultados de los enfoques de los Meta-Análisis en Cohen- Charash & Spector (2001) y Colquitt et al. (2001). .....	21
Tabla N° 3 Distribución de la muestra por estrato en Empresa A y Empresa B.....	40
Tabla 4. Distribución de la muestra por empresas. ....	41
Tabla 5. Distribución de la muestra por género. ....	41
Tabla 6. Distribución del nivel de instrucción de la muestra. ....	42
Tabla 7. Descripción de la muestra por edad. ....	42
Tabla 8. Descripción de la muestra por antigüedad en la empresa. ....	42
Tabla N° 9 Confiabilidad promedio del instrumento de Colquitt en 13 países.....	46
Tabla 10. Confiabilidad del Instrumento de Justicia Organizacional (Valores de Alpha de Cronbach). ....	46
Tabla N° 11 Confiabilidad del instrumento de Allen & Meyer en estudios anteriores.....	47
Tabla 12. Confiabilidad del Instrumento de Compromiso Organizacional (Valores de Alpha de Cronbach). ....	48
Tabla 13. Estadísticos descriptivos y pruebas t de Student para la justicia organizacional y el compromiso organizacional.....	52
Tabla 14 Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student de justicia organizacional para ambas empresas. ....	55
Tabla 15. Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student el compromiso organizacional...56	

Tabla 16. Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student de compromiso organizacional para ambas empresas. ....	59
---	----

Tabla 17: Coeficientes de correlación r de Pearson obtenidos en la investigación.....	62
---	----

## **FIGURAS**

Figura 1: Modelo de Steers (1977) .....	28
---	----

Figura 2: Efectos interactivos de la justicia distributiva y procedimental sobre el compromiso organizacional.....	32
--	----

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Medias de la justicia organizacional. ....	53
---	----

Gráfico 2. Distribución de los datos la justicia organizacional. ....	54
---	----

Gráfico 3. Medias de la justicia organizacional para ambas empresas. ....	55
---	----

Gráfico 4. Medias de la justicia organizacional para compromiso organizacional. ....	57
--	----

Gráfico 5. Distribución de los datos del compromiso organizacional. ....	57
--	----

Gráfico 6. Medias de la justicia organizacional para compromiso organizacional para ambas empresas. ....	60
--	----

Gráfico 7. Distribución de los datos del compromiso organizacional para ambas empresas...	60
---	----

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar el grado de asociación entre la percepción de la justicia organizacional y los componentes del compromiso organizacional de los trabajadores del área administrativa de las empresas participantes. Con el fin de organizar sistemáticamente la información, el estudio se divide como se presenta continuación.

En el Capítulo I, se desarrolla aspectos vinculados al compromiso organizacional y justicia organizacional, la relación de ambas y su importancia, y partiendo de esta información, se le da origen a la pregunta de investigación, y se establecen los objetivos general y específicos que se quieren alcanzar con el estudio, y se planteamiento de las hipótesis.

Seguidamente, en el Capítulo II, se desarrollan las teorías que sustentan la investigación y que servirán de apoyo para explicar los resultados que se obtengan; en este Marco Teórico, se desarrollarán conceptos, modelos, antecedentes de las variables a estudiar y se abordará la relación entre las mismas.

En el Capítulo III, se expone el Marco Referencial, el cual presenta información detallada acerca de las empresas de estudio, su misión, visión y situación, con el propósito de ubicar al lector en el contexto en el cual se investigará.

Posteriormente, en el Marco Metodológico, el cual conforma el Capítulo IV, se indicó la metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación, la cual está basada en una investigación de campo en la cual se aplicó dos cuestionarios a los trabajadores en las dos empresas participantes para realizar la recolección de datos. Se señala unidad de análisis, población, muestreo utilizado, técnica de recolección de datos, procedimiento de recogida de datos, descripción de la muestra y procesamiento estadístico de los datos que fueron utilizados con el fin de darle respuesta a los objetivos planteados

De esta forma se pasa al análisis estadístico de resultados, donde se presentan los resultados para la muestra total, la descripción de la variable y la comprobación de las

hipótesis de la investigación. Consecutivamente, se presenta el contraste de las variables por empresa y por género, nivel de cargo y nivel de instrucción.

En el capítulo seis, de forma concreta se presenta la discusión de resultados obtenidos sustentándolos y contrastándolos con investigaciones de diversos autores y dando posibles explicaciones de la razón de los hechos.

Por último, se recalcan las conclusiones a las que se llegaron con la investigación y se presentan una serie de recomendaciones para estudios futuros, y consideraciones a tomar en cuenta por las empresas. De igual forma, se indica las limitaciones encontradas al momento de llevar a cabo dicha investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, las empresas han buscado mantener o aumentar su ventaja competitiva, esta es un distintivo fundamental que le permite a la organización crear una posición para competir. Porter (1995) asegura que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y sus estrategias. No obstante, depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva.

Dunning (1995), señala que la comprensión de las ventajas competitivas de las empresas, es clave para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados. Sumado a esto Gravinski (2000), menciona que algunos recursos son claves y estratégicos para obtener la ventaja competitiva. Uno de estos recursos que el autor se refiere es el recurso humano.

Las organizaciones pueden utilizar el recurso humano para obtener una ventaja competitiva. Amarakoon, Weerawardena & Verreynee (2013) sugieren que las empresas deben llevar a cabo la innovación de estos recursos, y que los profesionales que realizan las innovaciones en esta área como fuentes de ventaja competitiva, no sólo deberían participar en el aprendizaje continuo de su entorno interno y externo, sino también ganar el respeto y la confianza de las partes interesadas internas.

Cumming & Marcus (1994) alientan que para añadir valor y contribuir con las fuentes de ventaja competitiva, es importante la visualización de la innovación de recursos humanos como un camino viable para su función; y que las organizaciones sean más adaptables, elásticas y ágiles, enfocándose estratégicamente en el desarrollo y retención de su recurso humano, con el fin de crear lealtad o compromiso empresarial (Chan, 2004). Y si estos son los mayores activos de una organización, entonces los recursos humanos comprometidos y leales deben considerarse como una ventaja competitiva de la organización.

Nasurdin & Ahmad (2001), afirman que para retener personal en entornos complejos, las empresas necesitan empleados leales y comprometidos que sean capaces de optimar la eficiencia de la organización y agregar valor a la producción de la empresa. Los empleados son los que deciden el mejor enfoque para mejorar la calidad y guiar cualquier esfuerzo para este fin (Rostamzadeh, Mehri, Chelcheleh & Gholian, 2013). Cuando los empleados están más comprometidos, se convierten en los seguidores más fuertes de los valores y objetivos de la organización, y desempeñan un papel más activo en la misma (Greenberg, 1997).

De esta manera las organizaciones se enfrentan a un reto, el cual es la creación y mantenimiento del compromiso organizacional en sus trabajadores, dado que el mismo ayuda a analizar la lealtad y vinculación de los empleados con la organización; al momento que se logra que las personas se comprometan con los objetivos organizacionales se pueden obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (Bayona, Goñi & Madorrán, 2009).

El compromiso podría definirse como el grado de las relaciones y experiencias de un individuo con un sentido de lealtad hacia la organización. Además de la lealtad, el compromiso con la organización abarca la disposición del individuo para extender su esfuerzo, con el fin de promover la alineación de los objetivos y valores de la organización con de la persona (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Por su parte, el compromiso organizacional se refiere al vínculo que hace que el trabajador desee permanecer en su trabajo, debido a su motivación implícita (Gómez, Santofimio & Segura 2007). Es una fuerza que une a la persona con la organización y provoca comportamientos que son valiosos para la misma (Allen & Meyer, 1990). También, se entiende como el proceso mediante el cual las metas individuales se alinean al logro de las metas organizacionales, es decir, la brecha entre lo individual y lo organizacional se va reduciendo hasta unirse (Meyer & Allen, 1997).

Existe una serie de comportamientos generales que son los idóneos en la fuerza laboral de una empresa, los cuales evidencian altos niveles de compromiso con la organización. En primera instancia, Meyer & Allen (1997) afirman que al existir un alto sentido de pertenencia y compromiso del empleado con respecto al lugar del trabajo, el trabajador presenta bajos niveles de absentismo y evita actividades que puedan impactar de forma negativa a la

empresa, ya que se siente motivado en participar activamente con las estrategias y decisiones que impactan de manera positiva a la organización.

Meyer & Allen (1997), en el intento por desarrollar aún más la teoría del compromiso organizacional, construyeron una tipología de compromiso que consiste en tres formas diferentes de compromiso: afectiva, normativa y continuidad. El compromiso organizacional afectivo, lo definen como un vínculo emocional, identificación y participación afectiva hacia la organización. El compromiso de continuidad, denota los costos percibidos asociados a abandonar la organización, y el componente normativo es visto como la obligación moral de mantenerse en la organización. Los autores, sugirieron que los investigadores pueden comprender mejor la relación de un empleado con la organización mediante el análisis de los tres componentes de forma simultánea, con lo que en elaboraciones posteriores de este modelo ha sido conocido como “perfil de compromiso” (Meyer & Herscovitch, 2001).

Ahora bien, es importante considerar que existen diversos elementos que actúan como predictores del compromiso del empleado con la organización, Allen & Meyer (1990) explican al respecto que la evidencia más fuerte indica que las experiencias en el trabajo, particularmente aquellas relacionadas con la satisfacción de sus necesidades psicológicas (compromiso afectivo), la magnitud y número de “inversiones” que el individuo hace en y para la empresa, la disponibilidad de otras opciones de empleo (compromiso de continuidad) y la socialización organizacional (compromiso normativo), son las principales variables antecedentes del compromiso organizacional. Zangaro (2001) agrega que la comunicación es un tema esencial común a todos estos antecedentes del compromiso organizacional.

En un estudio meta-analítico de los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnisky (2002) identificaron una lista de variables clasificables bajo la categoría general de “experiencias en el trabajo”; entre ellas figura la justicia organizacional. Un creciente número de estudios empíricos ha aplicado la justicia organizacional para examinar las relaciones entre la conducta desviada en la organización, la confianza organizacional y el compromiso organizacional (Demir, 2011).

Según Cropanzano & Greenberg (1997), la justicia organizacional se refiere a la equidad global de la organización, al sistema de recompensas y a la imparcialidad percibida de

las acciones de los individuos responsables de implementar el sistema de asignación de recompensas. Otros autores, como Bakhshi, Kumar & Rani (2009), describen la justicia organizacional como la evaluación personal de una situación, basándose en la ética y en la moral.

En ciencias sociales, el concepto de la justicia organizacional se basa en las percepciones de los individuos, de tal manera que un acto se considera justo porque alguien percibe que sea justo. Esto difiere de la perspectiva filosófica en la que un acto se considera como justo cuando se cumple con un sistema ético normativo (Nakra, 2014). Los científicos sociales hacen hincapié en que la justicia es el factor esencial que facilita la operación eficiente de las organizaciones y la propia satisfacción de los empleados (Greenberg, 1990).

Así mismo, Beduk & Kilinc, (2015), indican que el concepto de justicia organizacional se basa en el enfoque de la "Teoría de la Equidad" editado por Adams, la cual indica que la percepción de justicia organizacional es el resultado de la comparación que hacen los empleados de las ganancias y su propio desempeño con los beneficios recibidos por los otros empleados.

La psicología organizacional en particular ha validado la idea de que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales, al observar como esta impacta sobre diferentes aspectos de la empresa (Mladinic & Isla, 2002). Con esto se refiere a que la percepción de justicia organizacional que tengan los trabajadores es importante ya que si ellos sienten que las acciones se hacen de manera correcta, equitativa y transparente esto generará un impacto positivo en el compromiso organizacional (Cropanzano et al., 2007).

Como se mencionó anteriormente, la justicia afecta, además del compromiso, diferentes aspectos de la empresa, entre esos la productividad de los recursos humanos (Jex, 1991). La injusticia percibida ejerce efectos perjudiciales sobre la moral del equipo de trabajo, los esfuerzos y la motivación de los empleados. Por lo tanto, la justicia es clave para la supervivencia y el sustento del crecimiento y el desarrollo en los empleados y de la organización, que pueden afectar finalmente su productividad (Hoseinzadeh, 2006).

Igualmente, estudios anteriores son consistentes con la declaración, que el trato justo de los empleados genera el deseo del empleado de comprometerse con la empresa, mostrando

comportamientos que benefician a la organización (Kamaludin, Takdir, Ansir & Mahrani, 2015).

Hasta los años '90, el muy nutrido cuerpo de investigación en el campo de la justicia organizacional identificó tres dimensiones para este constructo, a saber: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional (Colquitt, 2001). De acuerdo con Niehoff & Moorman (1993) la justicia distributiva es el grado en que las recompensas se distribuyen de manera equitativa; la justicia procedimental es el grado en que las personas afectadas por este tipo de asignaciones, perciben que las mismas se han realizado mediante métodos y directrices previamente establecidos. Mientras que la justicia interaccional es definida como el trato interpersonal que la persona recibe mientras los procedimientos son aplicados (Colquitt, 2001). A partir del trabajo de Greenberg, a mediados de los años '90 (Nowakowsky & Conlon, 2005) se diferenció la justicia interaccional en dos dimensiones separadas: la interpersonal y la informacional. La primera se enfoca en la sensibilidad, cortesía y respeto con las cuales las figuras de autoridad tratan a los empleados durante la aplicación de los procedimientos (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee, 2001); la justicia informacional, se centra en las explicaciones o informaciones que los encargados de tomar las decisiones les proporcionan a las personas, que transmiten información acerca de por qué se aplicaron los procedimientos de cierta manera o por qué se distribuyeron los resultados de cierta forma (Nowakowsky & Conlon, 2005).

La justicia distributiva, procedimental e interaccional tienden a estar correlacionadas. Ellas pueden ser tratadas de manera significativa como tres componentes de la justicia global (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007), y los efectos de los tres componentes se potencian entre sí (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Citando a Bedük (2011), es necesario el desarrollo de las percepciones de los empleados sobre la justicia organizacional y sus dimensiones, así como también el aumento de su nivel de compromiso con la organización. Estas dos cuestiones no deben considerarse por separado una de la otra. La investigación indica que las percepciones de justicia organizacional juegan un papel importante sobre la formación del compromiso de los empleados, y los empleados con percepción positiva sobre la justicia también suelen presentar un alto nivel de compromiso. Además, las percepciones de la justicia organizacional y los

niveles de compromiso con la organización también afectan directamente la productividad (Rostamzadeh, Mehri, Chelcheleh & Gholian, 2013).

El cuerpo de investigación que se ha ocupado del estudio de la relación entre las dos variables seleccionadas para el presente estudio, es amplio; en el arqueo bibliográfico que se llevó a cabo se han identificado 20 investigaciones dedicadas a la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, de las cuales se resumen los aspectos más relevantes en la tabla N°1.

Se observa claramente, en los datos de las investigaciones presentadas en la tabla N° 1, que el modelo de Meyer & Allen (1991) es el más utilizado para el abordaje de la variable compromiso organizacional, por considerarse un contenido completo y detallado. Por esta razón, se considera de suma importancia que su modelo sea la base y sustento de la presente investigación.

Igualmente, en la misma tabla N° 1 puede observarse variabilidad en cuanto a la operacionalización de la justicia organizacional, con una tendencia a aplicar más frecuentemente el modelo de Niehoff & Morman. Solo dos estudios utilizan el modelo, más reciente, propuesto por Colquitt (2001), a pesar de que con esta propuesta de cuatro dimensiones de la justicia organizacional, validada en dos estudios separados realizados por el mismo Colquitt (2001), algunos autores (Nowakowsky & Conlon, 2005) consideran una ventaja poder diferenciar con mayor precisión los tipos de justicia, para identificar aspectos del funcionamiento de los procesos y/o el comportamiento de quienes los aplican, que contribuyan a mejorar las percepciones de justicia. Sobre la base de la ventaja que acaba de mencionarse, este estudio adoptará el modelo de justicia organizacional propuesto por Colquitt (2001).

Tabla N°1: Resumen de estudios previos de la relación entre justicia organizacional y compromiso organizacional

AUTORES	AÑO	PAÍS	Medición VD	Medición VI	Muestra	r Pearson
Ali & Jan	2012	Pakistan	Porter	Niehoff Morman	223 visitadores médicos	JP/CO .40** JD/CO .58**
Beduk & Kilinc	2015	Turquía	Meyer & Allen	Niehoff Morman	102 empleados de varias lecherías	JD/CA 0.41** JD/CN 0.24* JP/CA .61** JP/CN .33** JI/CA .49**
Cheng	2014	Taiwan	Meyer & Allen	Niehoff Morman	395 empleados de manufactura	JD/CO .70** JP/CO .69** JI/CO .71**
Demir	2011	Turquía	Meyer & Allen	Niehoff Morman	554 empleados de hoteles	JO/CA .56** JO/CN .62** JO/CC .71**
Jamaludin	2011	N/E	Meyer & Allen	Morman/Price Mueller	120 profesores universitarios	JD/CA 0.33** JD/CC 0.20* JP/CA .34** JP/CN .41** JI/CA .36**
Khan & Rashid	2012	Malasia	Meyer & Allen	Morman/Price Mueller	30 profesores universitarios	JO/CO .65***
Kumar et al	2009	India	Porter	Morman/Price Mueller	128 empleados facultades de medicina	JD/CO .91** JP/CO .60**
Loi et al	2006	Hong Kong	Meyer & Allen	Morman/Price Mueller	514 pasantes de bufetes	JP/CO .48*** JD/CO .42***
Mahony et al	2015	USA	Blau, Paul y St. John	Rahim, Magner y Shapiro	126 gerentes universitarios	JD/CO .41* JP/CO .54* JI/CO .32*
Mukherjee	2010	India	Meyer & Allen CA	Niehoff Morman (PJ-IJ) Price Mueller DJ	261 gerentes de manufactura y servicios	JD/CA 0.50* JP/CA .57** JI/CA .54**
Nakra	2014	India	Meyer & Allen '90	Colquitt 2001	347 empleados de base de BPO	JD/CN .51** JP/CN .42** JI/CN .47* JD/CA 0.46** JP/CA .68** JI/CA .56** JO/CO .67**
Nasurdin	2005	Malasya	Mowday '79	Niehoff Morman (PJ)	161 empleados de hotel	JP/CO .40**
Ölcer	2015	Turquía	Meyer & Allen '97	Niehoff Morman	217 empleados de manufactura	JD/CO .51** JP/CO .56** JI/CO .45**
Patrick	2012	India	Porter et al	Niehoff Morman (PJ) Price Mueller DJ	225 IT empleados	JD/CO .40** JP/CO .43** JO/CO .48**

Sigue...

AUTORES	AÑO	PAÍS	Medición VD	Medición VI	Muestra	r Pearson
Razaiean et al	2010	Irán	Porter et al	Beugre 98	129 enfermeras	JO/CO .38**
Savas et al	2015	Turquía	Meyer & Allen '90	Niehoff Morman	283 maestros de primaria	JO/CO .39**
Taner et al	2015	Turquía	Meyer & Allen '91	Niehoff Morman	683 empleados universitarios	JD/CN .42*** JP/CN .46*** JI/CN .50** JD/CA 0.39*** JP/CA .40*** JI/CA .44** JD/CC .08* JP/CC .09* JI/CC .09*
Totawar & Nambudiri	2014	India	Meyer & Allen '91	Colquitt 2001	440 empleados	JO/CO .22**
Thompson & Eron	2005	UK	Meyer & Allen '91 CA	Morman '91 JI/JP	429 empleados de R&D en high tech	JI/CA .43 JP/CA .38
asar & Emhan	2014	Nigeria	Porter-Smith '70	Niehoff Morman	201 empleados de empresa petrolera	JO/CO .48*

\*r significativo al 0.05

\*\*r significativo al 0.01

\*\*\*r significativo al 0.001

CO: Compromiso organizacional; CA: Compromiso afectivo; CC: Compromiso de continuidad; CN: Compromiso normativo  
JO: Justicia organizacional; JD: Justicia distributiva; JP: Justicia procedimental; JI: Justicia interaccional

Fuente: Contreras & Delgado (2016), elaboración propia para este estudio

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, resulta de gran interés realizar este estudio en el contexto venezolano, específicamente en dos sectores industriales a saber: automotriz y el de alimentos buscando aportar resultados significativos para las empresas que les permita tomar acciones sobre el establecimiento y/o mejoramiento del compromiso organizacional.

Entonces, la presente investigación buscó dar respuesta a la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la intensidad y dirección de la relación entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso organizacional de trabajadores de dos empresas venezolanas, de la industria automotriz y la industria de alimentos congelados, en el área Metropolitana de Caracas en el año 2016?**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Establecer la intensidad y dirección de la relación entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso organizacional en la muestra de trabajadores de dos empresas localizadas en Venezuela.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la percepción de justicia organizacional global y de sus cuatro dimensiones que presentan los trabajadores de la muestra estudiada.
2. Determinar los perfiles de compromiso organizacional que presentan los trabajadores de la muestra estudiada.
3. Determinar la relación que existe entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso afectivo.
4. Determinar la relación que existe entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso de continuidad.
5. Determinar la relación que existe entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso normativo.

## HIPÓTESIS

Después de una revisión exhaustiva de los antecedentes de investigación referentes a la relación existente entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, diversos autores tales como Abasimi, Atindabila & Kwakye-Nuako (2014), Ali & Jan (2012), Bakhshi et al. (2009), Beduc & Kilinc (2015), Cheng (2014), Demir (2011), Hurtado (2014), Jamaludin (2008), Khan & Rashid, Loi, Hang & Foley (2006), McFarlin & Sweeney (1992), Mukherjee (2010), Nakra (2014), Nasurdin & Ahmad (2001), Ôlcer (2015), Patrick (2010), Rezaiean, Give & Nasrabadi (2010), Taner, Turhan, Helvacı & Koprulu (2015), Totawar & Nambudiri (2014), Yasar, Emhan & Ebere (2014), afirman la existencia de una relación directa y significativa entre estas dos variables considerando las dimensiones de ambas. Atendiendo estas conclusiones previas, el presente trabajo de investigación se plantea las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: La percepción de justicia organizacional tiene una relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional.

H<sub>2</sub>: La percepción de justicia organizacional global tiene relación positiva y fuerte con las tres dimensiones de compromiso organizacional.

H<sub>3</sub>: La percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional.

H<sub>4</sub>: La percepción de justicia organizacional procedimental tiene relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional.

H<sub>5</sub>: La percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación positiva y moderada con el compromiso afectivo y compromiso normativo.

H<sub>6</sub>: La percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación baja con el compromiso de continuidad

H<sub>7</sub>: La percepción de justicia organizacional procedimental tiene relación positiva y moderada con el compromiso afectivo y compromiso normativo.

H<sub>8</sub>: La percepción de justicia organizacional procedimental tiene relación baja con el compromiso de continuidad

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se presentará la teoría que comprende las variables de la investigación, desarrollándose en la primera parte los conceptos de justicia organizacional y la definición de sus cuatro dimensiones. Posteriormente, se desarrollará la acepción del compromiso organizacional y los conceptos relacionados a los componentes del mismo. Por último, se abordará la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, y la de sus dimensiones.

#### **1. Justicia organizacional**

La justicia organizacional se refiere a la equidad global de la organización en cuanto al sistema de recompensas y la imparcialidad percibida de las acciones de los individuos responsable de implementar el sistema de asignación de recompensas (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Según Hellriegel & Slocum (2004) el modelo de equidad se fundamenta en la creencia de que el individuo está motivado para mantener una relación justa o imparcial con otros. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que la gente evalúa las relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los individuos realizan contribuciones y esperan ciertos resultados. La segunda es que las personas no funcionan en el vacío.

La justicia tiene que ver con la imparcialidad con que un proceso es utilizado para llegar a una decisión, también se refiere a los procesos por los cuales se asignan beneficios a los trabajadores (Folger & Greenberg, 1985).

Adams (1965) ha conceptualizado la justicia al establecer que los empleados determinan su percepción de la equidad en el lugar de trabajo mediante la comparación de su relación de entradas o resultados a la de sus compañeros de trabajo.

La conceptualización de la justicia se incorporó en diferentes estudios organizacionales, con respecto al efecto de las percepciones de justicia en diferentes resultados relacionados con el trabajo, sobre todo en el ámbito de los cambios en la organización a gran escala (Maden, 2007)

El estudio de Colquitt (2001) evidencia un avance en las dimensiones propuestas por Greenberg 1990 (citado por Hurtado 2014), pues la justicia organizacional se presentan en cuatro formas: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional.

### **1.1 Componentes de la justicia organizacional**

Akanbi (2013) Afirma que la justicia organizacional se refiere a la percepción de la equidad de las personas en las organizaciones, lo cual consiste en la percepción de cómo se toman las decisiones sobre la distribución de resultados (justicia distributiva) y la equidad percibida de esos resultados a sí mismos (como se estudió en la teoría de la equidad) (Greenberg & Baron, 2003). Equidad en general ha sido conceptualizada en términos de equidad percibida y operacionalizado como un constructo de tres dimensiones: la justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional (Wat & Shaffer, 2005). La palabra equidad connota sentimientos de bueno, justo, correcto e imparcial (Weller 1995).

Según Niehoff & Moorman (1993) la justicia distributiva es el grado en que las recompensas se distribuyen de manera equitativa; y la justicia procedimental es el grado en que las personas afectadas por las decisiones de asignación de ellos perciben que ha sido hecha de acuerdo con los métodos y directrices justas.

Así mismo, en el modelo tradicional de la justicia, los individuos también son sensibles a la justicia interaccional, a la equidad del trato que se recibe durante el anuncio de procedimientos. Los investigadores generalmente están de acuerdo en que hay dos

dimensiones de la justicia interaccional: la sensibilidad interpersonal y las explicaciones (Bies & Shapiro, 1988).

Tomando en cuenta el estudio de Colquitt (2001), se definieron las cuatro dimensiones de la justicia organizacional como:

- *Justicia distributiva*: se refiere a la percepción de justicia en los resultados que un individuo recibe de la organización. Los resultados pueden ser distribuidos sobre la base de la igualdad, necesidad o aporte y los individuos determinan la equidad de la distribución a través de la comparación con los demás (Colquitt, 2001).

Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) señalan que la justicia distributiva tiene tres componentes: • Igualdad: distribución basada en la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. • Necesidad: distribución de acuerdo con la necesidad individual de cada trabajador. • Equidad: distribución basada en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene, en comparación con lo que otros aportan y lo que otros obtienen.

- *Justicia procedimental*: Se refiere al grado en el que los procesos y procedimientos utilizados para la toma de decisiones y de asignación de recursos son percibidos como justos. Es la percepción de los participantes sobre la imparcialidad de las normas y procedimientos que regulan un proceso. Entre los principios tradicionales son la imparcialidad, la voz o la oportunidad de ser escuchado, y motivación de las decisiones. (Colquitt, 2001).

De acuerdo con Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007), la justicia procedimental se refiere a la idoneidad (en términos de equidad) de los procesos de asignación de recursos, beneficios y resultados a los trabajadores, teniendo como principales componentes, la consistencia, libre de sesgos, precisión, representación de todos los interesados, corrección y ética.

- *Justicia interpersonal*: refleja el grado en que las personas son tratadas con cortesía, respeto y dignidad por las autoridades, implicados en la ejecución de procedimientos o en la determinación de resultados (Colquitt, 2001).
- *Justicia informacional*, se centra en las explicaciones dadas a las personas para transmitir información acerca de por qué se utilizaron procedimientos de cierta manera o por qué se distribuyeron los resultados de cierta forma (Colquitt, 2001).

## **1.2 Antecedentes de la justicia organizacional**

En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores y la misma organización; en cambio, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

En paralelo a las discusiones de orden teórico-conceptual en torno a la definición del constructo y de la especificación de sus múltiples dimensiones, la investigación en el área se ha dirigido preferentemente a la búsqueda de sus principales antecedentes y consecuentes. Rodríguez, Martínez & Sánchez (2015), indicaron que dentro de los principales antecedentes se han incluido factores macrosistémicos, tales como la cultura nacional y la cultura organizacional, unificado en los sistemas de gestión, en las políticas y en las prácticas organizacionales. En cuanto a los consecuentes, los autores indican que engloban prioritariamente a las respuestas actitudinales, afectivas y comportamentales orientadas sea a un resultado específico o al trabajo propiamente dicho, sea al supervisor o a la organización como un todo.

Hay revisiones meta-analíticas que ofrecen un resumen cuantitativo de las relaciones que se han documentado entre la justicia y una variedad de resultados. Uno de ellos resumió los resultados de 242 muestras independientes que se encontraron en 183 artículos publicados

entre 1976 y 2001 (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Otro, resumió los resultados de 190 muestras encontradas en 153 artículos publicados entre 1979 y 2001 (Cohen-Charash & Spector, 2001) (Ver tabla N° 2)

Tabla 2: Los resultados de los enfoques de los Meta-Análisis en Cohen- Charash & Spector (2001) y Colquitt et al. (2001).

Cohen- Charash & Spector,	Colquitt et al.
<p>Prácticas de la organización y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voz, comunicación, apoyo organizativo, aumento de sueldo, la satisfacción del resultado, procedimientos afirmativos relacionados con la acción, negatividad del resultado.</li> </ul>	Satisfacción del resultado
<p>Características del perceptor (demografía y personalidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad, sexo, raza, educación, tenencia, salario, autoestima.</li> </ul>	Características del perceptor no examinada
<p>Rendimiento en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño en el trabajo, conducta cívica en las organizaciones.</li> <li>- Altruismo, conciencia, conducta cívica individual y global.</li> </ul>	<p>Desempeño</p> <p>Conducta cívica individual</p> <p>Conducta cívica global</p> <p>Retiro</p> <p>Reacciones negativas</p>
<p>Comportamiento en el trabajo contraproducente y retiro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> </ul>	Evaluación de la autoridad: Agente de referencia.
<p>Reacciones hacia los resultados, la organización y el líder / supervisor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral, satisfacción con el pago, satisfacción con el supervisor, satisfacción con la gestión, satisfacción con el sindicato, satisfacción con las evaluaciones de desempeño, satisfacción con las tareas, satisfacción intrínseca y extrínseca, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, confianza, emociones negativas, intercambio líder-miembro, intenciones de</li> </ul>	<p>Confianza</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Compromiso Organizacional</p>

Tomado de Nowakowski & Conlon (2005)

Mientras que los dos estudios se basan en muchos de los mismos artículos para sus análisis, es importante tener en cuenta que Colquitt et al. (2001) conceptualiza la justicia mediante el modelo de cuatro factores, mientras que Cohen-Charash & Spector (2001) utilizaron el modelo de tres factores. Además, los autores tratan resultados de la organización de manera diferente, Colquitt et al. (2001) se centran en once categorías amplias de resultados, mientras que Cohen-Charash & Spector (2001) profundizan en ocho categorías de los resultados con bastante más detalle.

Los resultados del enfoque de los dos estudios de meta-análisis sirven como "vara de medir", para dar cierto grado de certeza, la fuerza de la relación entre las variables. Colquitt et al. (2001) demostraron que la justicia distributiva tenía una fuerte correlación con la satisfacción del resultado CCS (0,58) C (0,52), la satisfacción laboral CCS (0,39) C (0,46), el compromiso organizacional CCS (0,37) C (0,42), la confianza CCS (0,43) C (0,48), y la evaluación de agente de referencia CCS (0,58) C (0,53) . Se observaron correlaciones moderadas entre la justicia distributiva y la evaluación de autoridad CCS (0,28) C (0,30), comportamientos de ciudadanía organizativa dirigida a la organización C (0,20) y las reacciones negativas CCS (0,24) C (0,26).

Así mismo, Colquitt et al. (2001) y Cohen-Charash & Spector (2001) observaron una fuerte relación entre la justicia procedimental y la satisfacción del resultado CCS (0,45) C (0,40), evaluación de agente de referencia CCS (0,52) C (0,56), la confianza CCS (0,48) C (0,52), la satisfacción en el trabajo CCS (0,40) C (0,51), y el compromiso de la organización CCS (0,43) C (0,48). Por último, se exploró la relación entre la justicia interactiva (o la justicia interpersonal y de información) con el mismo conjunto de resultados.

Nowakowski & Conlon (2005) profundizaron en su investigación, los factores que moderan los juicios de justicia, factores contextuales o ambientales y factores individuales, propuesto por Gilliland & Steiner (2001). Los autores indican que los factores contextuales pueden incluir, la industria y normas laborales; normas culturales; estructura organizacional; definición del rol; favorabilidad en los resultados y compromiso organizacional; sensibilidad interpersonal y la validez de información; la confianza de las autoridades y la incertidumbre;

objetivo de la culpa por el trato injusto; voluntariedad de asociación. Y los factores individuales contienen, trabajo individual/ selección del individuo; auto-eficacia; grupo protegido; género; personalidad; distancia de poder; cambio de ideología; preocupación por el control y la posición; sensibilidad de la justicia ocurrida; sensibilidad del valor; retraso de la gratificación.

Nowakowski & Conlon, (2005) señalaron la importancia de tener en cuenta los factores, pues los individuos que no son uniformemente satisfechos con los resultados injustos, confían menos en los supervisores, son más propensos a retirarse de la organización, o más aptos para proporcionar evaluaciones más bajas de las autoridades, simplemente se debe a la experiencia de la injusticia distributiva. Por ejemplo, en términos de las relaciones fuertes reportados por los meta-análisis que vinculan la justicia distributiva y la satisfacción del resultado, el impacto de los resultados injustos puede ser mitigado por la sensibilidad interpersonal, el respeto, y la provisión de información válida.

Además, los mismos autores señalan, que los resultados entre la relación de la justicia procedimental y las demás variables, tenían un impacto en las reacciones de los empleados hacia la organización, es decir, en la confianza, el compromiso, y las evaluaciones de la organización. Los individuos cuando perciben injusticia procedimental, automáticamente confían menos en los supervisores, más propensos a retirarse de la organización, o más probablemente a proporcionar evaluaciones más bajas de las autoridades.

Por otra parte, basándose en los resultados del meta-análisis de Colquitt et al. (2001) y Cohen-Charash & Spector (2001), indicaron que hay una fuerte relación entre la justicia informacional e interpersonal con la evaluación de la autoridad y evaluación de la organización, indicando que, cuando el individuo percibe que la información dada por los supervisores no es clara y el trato dado no es basado en el respeto y dignidad, el colaborador evalúa de forma negativa a sus supervisores y a la organización; y pierda la confianza.

## **2. Compromiso organizacional**

Mowday, Steers & Porter (1979) indican que el compromiso organizacional es la fuerza de la participación del empleado con la empresa. Señalan que es la congruencia entre

las metas individuales y organizacionales: están contenidas en este grupo aquellos planteamientos orientados dentro del compromiso actitudinal, caracterizadas por considerar que hay compromiso organizacional cuando se evidencia una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, la disposición a ejercer considerablemente un esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer en calidad de miembro en la misma (Mowday, Porter & Steers, 1992). Entonces, el compromiso se demuestra a través de la congruencia entre los objetivos personales y organizacionales, y los valores (Buchanan, 1974) o mediante un intercambio de comportamiento para las recompensas valoradas (Meyer & Allen, 1984).

Otra área importante de estudio con respecto al compromiso con la organización ha sido el examen de sus antecedentes (Luthans, Back, & Taylor, 1987) y consecuencias (Blau & Boal, 1989).

### **2.1 Componentes del compromiso organizacional:**

Meyer & Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que une a la persona con la organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar o dejar la organización. Estos autores plantearon una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo, se refiere a los vínculos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. También, McMahon (2007) la describe como el grado en el que una persona se identifica con, se está involucrado en, y goza de la pertenencia en una organización.

En el compromiso de continuidad (necesidad) es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Es decir, los empleados con este tipo de compromiso permanecen a una organización por necesidad. Se refleja aquí un aspecto calculador, pues se refiere a la prosecución de inversiones acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso.

El compromiso normativo, implica un sentimiento de obligación moral de seguir trabajando para una organización. Se encuentra la creencia en un sentido moral en la lealtad a la organización, quizá por recibir ciertas prestaciones (capacitación o pagos de becas o servicios educativos) convenientes, se crea un sentido del deber proporcionar una reciprocidad.

En ese mismo orden de ideas, Meyer & Allen (1997), conceptualizaron los tres componentes del compromiso organizacional de la siguiente manera:

- *Compromiso afectivo*: apego emocional, implicación e identificación de las personas con la empresa. En este sentido, los empleados con fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque así lo desean y lo sienten.
  - Apego individual basado en afectividad y emotividad al grupo (Meyer & Allen, 1997).
  - La persona conecta su identidad con la organización por una actitud o una orientación a la misma (Meyer & Allen, 1997).
  - Proceso en donde se integran y se vuelven más congruentes las metas de la organización y las de los individuos (Meyer & Allen, 1997).
  - La fuerza relativa de la identificación de un individuo y la involucración con una organización en particular (Meyer & Allen, 1997).
- *Compromiso de continuidad*: conciencia de los costos asociados con irse de la organización. Los empleados se mantienen en la empresa porque lo necesitan.
  - Beneficios relacionados con la continuación de la participación y los costos asociados con dejar la organización (Meyer & Allen, 1997).
  - Tendencia a afiliarse en líneas de actividad consistentes por la percepción de los costos de no hacerlo (quiebre en relaciones interpersonales, búsqueda de empleo, pérdida de beneficios) (Meyer & Allen, 1997).
- *Compromiso normativo*: sentimiento de obligación de continuar trabajando. Cuando los empleados tienen un nivel alto de compromiso normativo se mantienen en la organización porque sienten del deber de hacerlo.
  - Comportamiento socialmente aceptado que excede en expectativas formales y normativas relevantes al objetivo del compromiso (Meyer & Allen, 1997).

- Totalidad de presiones normativas internalizadas, para actuar de tal forma que se consigan las metas e intereses de la organización (Meyer & Allen, 1997).
- El empleado comprometido considera moralmente correcto mantenerse en la compañía con el deseo de ofrecer reciprocidad por haber recibido satisfacción que le haya dado la organización a través del tiempo (Meyer & Allen, 1997).

Los autores Meyer & Allen (1991), llegaron a la conclusión de que lo más apropiado era definir las variables del compromiso, como componentes más que como tipos, ya que pueden coexistir y se podría reflejar al mismo tiempo diferentes grados de los mismos por parte del empleado.

## **2.2 Antecedentes del compromiso organizacional**

Meyer & Allen (1991), establecieron que un individuo puede de igual forma experimentar compromiso organizacional basándose en: un apego emocional, un sentimiento de obligación con la organización o por la percepción de que los costos asociados con dejar a la organización son muy altos. Estos componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) consiguen desarrollarse por diferentes causas, y puede generar diferentes consecuencias actitudinales y/o conductuales (Jaros, 1995)

El compromiso puede ser caracterizado por al menos tres factores (1) una fuerte creencia en la aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) una disposición a ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de mantener membresías en la organización (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)

Por otra parte, hay factores que determinan o influyen en el compromiso organizacional. DeCotiis & Summers (1987), clasificaron los factores que determinan el compromiso organizacional en dos grandes categorías: características individuales, y características organizacionales.

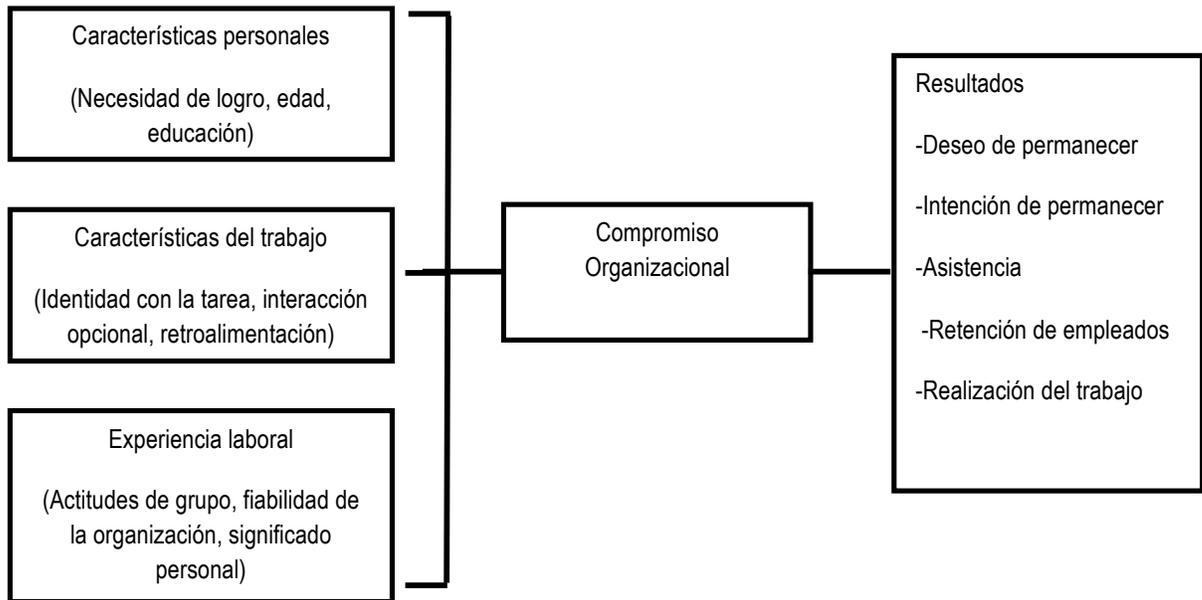
Así mismo, Steers (1977) sugiere un modelo (Figura) que examina las determinantes del compromiso organizacional, y señaló que las principales influencias se pueden encontrar en el trabajo, y el medio ambiente. Estas influencias las agrupó en tres categorías principales, aspectos personales y de trabajo, y experiencias de trabajo. Para este autor las características

personales constan de aquellas variables que definen el individuo; se ha demostrado estar relacionada con las necesidades de logro, la educación y la edad. Este último ha sido un predictor positivo del compromiso por una variedad de razones. A medida que la edad de los trabajadores aumenta, las opciones alternativas de empleo disminuyen en general, por lo que sus trabajos actuales lucen más atractivos (Mathieu & Zajac, 1990). Además, las personas mayores pueden tener un mayor compromiso con sus organizaciones, ya que tienen una inversión más fuerte y una mayor historia con las organizaciones que los trabajadores más jóvenes (Dunham, Grube & Castañeda, 1994).

Con respecto a las características del trabajo, Steers (1977) sugiere que probablemente pueden influenciar a otras respuestas afectivas, como la satisfacción en el trabajo (Stone & Porter, 1975); el compromiso se vería influenciado por la identidad con la tarea, oportunidades de interacción social, y la cantidad de retroalimentación proporcionada en el trabajo.

Por último, a partir de la obra de Buchanan (1974), el modelo sugiere que el compromiso se ve influenciada por la naturaleza y la calidad de las experiencias de trabajo de un empleado durante su permanencia en una organización. Las experiencias de trabajo son vistas como una fuerza importante de socialización y como tales representan una influencia importante. Las experiencias que se han encontrado para influir en el compromiso organizacional incluyen actitudes de grupo hacia la organización (Buchanan, 1974); la fiabilidad y la confianza de la organización (Hrebiniak, 1974); percepciones de inversión personal y la importancia personal que se le da una organización (Buchanan, 1974); y las recompensas o la realización de las expectativas (Grusky, 1966).

Figura 1: Modelo de Steers (1977)



### **Modelo de los antecedentes y consecuencias del compromiso, DeCotiis & Summers (1987)**

**Las características personales o individuales**, están relacionadas con las variables demográficas (edad, género, nivel de instrucción), expectativas y valores. Las características individuales son factores intrínsecos difíciles de ser manipuladas (Flores & Rodríguez, 2006).

Al igual que el modelo de Steers (1977): DeCotiis & Summers (1987) indicaron que el compromiso organizacional ha sido positivamente relacionado con la edad, con el género y con la antigüedad en la empresa, mientras que la relación con el nivel de instrucción suele ser baja y negativa (DeCotiis & Summer, 1987).

En cuanto al género, las mujeres han reportado más compromiso con sus organizaciones que los hombres (Mathieu & Zajac, 1990). Este hallazgo con frecuencia se atribuye al hecho de que las mujeres tienen que superar más obstáculos que los hombres para lograr la membresía en una organización (Grusky, 1966). El esfuerzo adicional necesario para entrar en una organización puede reflejarse en un mayor compromiso por parte de las empleadas.

El estado civil también se ha encontrado estar relacionado con el compromiso, pues las personas casadas tienen mayor compromiso con sus organizaciones (Mathieu & Zajac, 1990). Esta relación se explica porque las personas casadas tienen mayores cargas financieras y responsabilidades familiares, lo que aumenta su necesidad de permanecer con la organización en comparación con sus homólogos solteros (Angulo & Perry, 1983).

**Las características organizacionales u situacionales**, son aquellas condiciones dadas en el ambiente del trabajo, provistas directa o indirectamente por la organización (oportunidades de promoción, remuneración, características de la tarea, e involucración social). La interacción subordinado- supervisor aumentará el compromiso organizacional (DeCotiis & Summer, 1987), varios estudios han examinado el impacto en la calidad de esta relación, y todos los estudios reportaron una relación estadísticamente significativa y positiva entre ambas variables (Kinicki & Vecchio, 1994).

A medida que la composición de la fuerza laboral cambia, las empresas ofrecen mejores beneficios, recalcando el apoyo a los trabajadores, para mantener a los empleados en la organización y al ofrecer un espacio y trabajo gratificantes, la organización mejorará el desempeño de sus trabajadores (Flores & Rodríguez, 2006).

La teoría del procesamiento de información social sugiere que las actitudes del trabajador son construidas por medio de la interacción social con los demás individuos, en el lugar del trabajo, determinadas por las características individuales o características objetivas de la tarea (Salanick & Pfeffer, cp. Glisson & Durick, 1988).

En lo referente a las características organizacionales o la experiencia organizacional, tienen incidencia directa con el compromiso organizacional, pues se han reportado correlaciones significativas, dando a entender que a medida que un individuo siente que la organización llena sus principales expectativas y les satisface sus necesidades primordiales, se ve vinculado a su organización (Meyer & Allen, 1997). El concepto de compromiso organizacional sugiere un proceso de crecimiento y desarrollo mediante el cual el individuo percibe que sus valores y metas son consistentes con los de la organización y por ende se involucrará con su rol organizacional en servicio de las metas (DeCotiis & Summer, 1987).

**Modelo de los antecedentes de compromiso organizacional, definición tridimensional. Dunham, Grube & Castañeda (1994).**

Además del modelo de antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional diseñado por DeCotiis & Summer (1987), Dunham, Grube & Castañeda (1994), plantearon un modelo más específico de los antecedentes del compromiso organizacional basándose en la definición tridimensional de Meyer & Allen (1991).

Dunham et. al (1994), basándose en los estudios del compromiso organizacional y en la variedad conceptual y operacional que presenta cada una de las tres dimensiones del compromiso, concluyeron que cada uno de los componentes puede ser determinado por diferentes antecedentes:

- Antecedentes de compromiso afectivo, aquellas características percibidas de autonomía en la tarea, significado de la tarea, diversidad de las habilidades, apoyo del supervisor, dependencia organizacional, edad, antigüedad.

Siguiendo el mismo orden, según Meyer & Allen, (1997) existen varios estudios que han analizado las variables antecedentes del compromiso afectivo. La amplia gama de variables que han sido examinadas se pueden clasificar de la siguiente manera: características organizacionales, características de la persona y experiencia laboral.

- Antecedentes de compromiso normativo, la evidencia sugiere que este componente se desarrolla en los primeros procesos de socialización, en la consistencia de la misión de la organización con los valores culturales, en fin, en el contrato psicológico (Dunham et. al, 1994). El componente normativo del compromiso organizacional ha sido poco estudiado, pero se ha encontrado que está relacionado positivamente con el apoyo del supervisor y compañeros, pero en un menor grado que la relación que existe con el compromiso afectivo.
- Antecedentes del compromiso de continuidad, en el componente calculador del compromiso organizacional, por definición prevalecen las características organizacional (Meyer & Allen, 1991). Entre los tipos de inversión individual que podrían influir en la decisión de dejar la organización se encuentran las

recompensas dinerarias, estatus y seguridad en el trabajo. El compromiso de continuidad presenta dos subdivisiones en este modelo, sacrificio personal y alternativas.

La noción de inversiones, en parte, se basa en la teoría de Becker (1960) sobre el compromiso. Este autor sostuvo que el compromiso es un curso de resultados de las acciones de la acumulación de apuestas laterales que toma una persona. El autor se refiere a apuestas laterales como las acciones que vinculan a una persona para un determinado curso de acción en virtud del hecho de que algo se pierde si él o ella suspenden una actividad.

### **3. Relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, y sus dimensiones**

El meta-análisis sobre justicia organizacional elaborado por Colquitt, et al (2001) evidencia que las dimensiones de justicia organizacional están relacionadas entre sí y con otras variables como la conductas de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral, el retiro, el rendimiento y el compromiso organizacional.

Colquitt, et al (2001) concluyen que algunos estudios sostienen que la justicia procedimental tiene una relación más fuerte con el apoyo de las instituciones que la justicia distributiva y la justicia interaccional; mientras que otras investigaciones han encontrado una relación más fuerte entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional que la justicia procedimental.

En los estudios realizados sobre la relación de la justicia distributiva y la justicia procedimental sobre otras variables relacionadas con el trabajo, McFarlin & Sweeney (1992) concluyeron que la justicia distributiva tiende a ser un predictor más fuerte de los resultados personales que la justicia procedimental. La imparcialidad de los procedimientos de una empresa puede tener un mayor impacto en el compromiso organizacional que la imparcialidad de los resultados personales que los trabajadores reciben.

En su patrón, presentaron la interacción del compromiso organizacional, mostrando que aunque los empleados sentían los procedimientos justos, tendían a tener mayor

compromiso que aquellos que sentían los procedimientos injustos. Cuando la justicia procedimental es baja, el compromiso varía considerablemente en función de la justicia distributiva; y cuando la justicia procedimental es alta, el compromiso organizacional varía poco en función de la justicia distributiva (Figura 2).



Figura 2: Efectos interactivos de la justicia distributiva y procedimental sobre el compromiso organizacional

Tomado de McFarlin & Sweeney (1992).

Igualmente, Nasurdin & Ahmad (2001), hallaron una correlación moderada entre justicia procedimental y compromiso organizacional ( $r=0,45$ ), por lo tanto concluyeron que la dimensión procedimental es un importante determinante del compromiso organizacional de los empleados.

En esta misma línea, Loi, Hang-yue & Foley (2006), encontraron en su investigación sobre la vinculación de las percepciones de justicia de los empleados al compromiso organizacional, que las variables justicia procedimental y justicia distributiva se relacionan positivamente con el compromiso organizacional, siendo las correlaciones 0,48 y 0,42 respectivamente.

En la investigación de Jamaludin (2008) se revela que la justicia procedimental tiene una relación moderada con el compromiso afectivo (0,34) y el compromiso normativo (0,41). También, entre las relaciones moderadas se encuentra la correlación entre la justicia distributiva y compromiso afectivo (0,33); y la justicia interaccional y compromiso afectivo

(0,36). Sin embargo, se encontró una correlación baja entre la justicia distributiva y el compromiso de continuidad (0,20).

En un intento por explicar la relación entre justicia organizacional y compromiso organizacional, Bakhshi et al. (2009) llevaron a cabo un estudio donde exploran esta relación utilizando una muestra de campo, consistiendo en 128 empleados de una universidad de medicina. El análisis de regresión de los datos obtenidos indicaron que la justicia distributiva se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (0,91). Sin embargo, la justicia procedimental no presentó correlación significativa con la satisfacción laboral (0,11) pero sí se correlacionó positivamente con el compromiso organizacional (0,60).

También, en el trabajo de Mukherjee (2010), arrojó correlaciones altas entre la justicia distributiva y el compromiso afectivo (0,50); entre la justicia procedimental y compromiso afectivo (0,57); y entre la justicia interaccional y compromiso afectivo (0,54).

Patrick (2010), en su estudio indica la existencia de una relación positiva significativa entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional (0,48). Así mismo, las dimensiones justicia distributiva y justicia procedimental, se correlacionaron positivamente con el compromiso organizacional, siendo dichas correlaciones 0,43 y 0,40 respectivamente. Del mismo modo, Rezaiean, Give & Nasrabadi (2010), encontraron una relación moderada entre el compromiso organizacional y la justicia organizacional (0,38).

El estudio de Demir (2011), indica que la justicia organizacional se correlacionó alta y positivamente con el compromiso de continuidad (0,71), compromiso normativo (0,62) y moderada y positivamente con el compromiso afectivo (0,56).

Por otra parte, Ali & Jan (2012) muestran en su investigación que la correlación entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional es significativa y alta (0,58). En otras palabras, aquellos empleados que tenían alta percepción de justicia distributiva estaban altamente comprometidos con la organización. Así mismo, la correlación entre la justicia procedimental y compromiso organizacional fue significativa y moderada (0,396) mostrando que el compromiso de los empleados hacia su organización aumenta con el aumento de la percepción de la justicia procedimental.

Nakra (2014), evidencia en su estudio una correlación significativa y positiva entre justicia organizacional y compromiso organizacional (0,67) y más específicamente entre justicia procedimental y compromiso afectivo (0,68). Así mismo, relaciones moderadas entre justicia distributiva y compromiso normativo (0,51), entre justicia procedimental y compromiso normativo (0,42), entre justicia interaccional y compromiso normativo (0,47), entre justicia distributiva y compromiso afectivo (0,46), y entre justicia interaccional y compromiso afectivo (0,56).

De esta misma forma, Cheng (2014), indica que las construcciones de la justicia distributiva, procedimental e interaccional se relacionan significativa y positivamente con el compromiso organizacional, siendo las correlaciones 0,70; 0,69 y 0,71 respectivamente.

Abasimi, Atindabila & Kwakye-Nuako (2014), hallaron en su investigación que la justicia procedimental percibida tuvo una correlación débil y no significativa con el compromiso afectivo y normativo. Igualmente, entre la justicia procedimental percibida y compromiso de continuidad hubo una correlación débil (0,10). De igual forma, Totawar & Nambudiri (2014), indicaron en su investigación que la relación entre la justicia organizacional y compromiso organizacional era débil (0,22).

En cambio, Hurtado (2014), en su investigación encontró una correlación positiva entre la percepción de justicia organizacional y compromiso organizacional (0.36). Además, para el caso de las dimensiones de justicia y su relación con las dimensiones del compromiso, se halló correlación positiva entre justicia distributiva y compromiso afectivo (0.38); justicia distributiva y compromiso normativo (0.33); justicia procedimental y compromiso afectivo (0.40); justicia procedimental y compromiso normativo (0.23); justicia informacional y compromiso afectivo (0.27); justicia informacional y compromiso normativo (0.22); justicia interpersonal y compromiso afectivo (0.38); justicia interpersonal y compromiso normativo (0.30).

Yasar, Emhan & Ebere (2014) hallan relación moderada entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional (0,48), demostrando así, que la justicia organizacional tiene impacto sobre el compromiso organizacional.

En el estudio de Bedüç & Kilinc (2015) se evidencia que cada dimensión de justicia organizacional tenían relación significativa positiva con el compromiso afectivo. Las relaciones moderadas se encontraron entre el compromiso con la justicia distributiva ( $r=0,41$ ), procedimental ( $r=0,61$ ), y justicia interaccional ( $r=0,49$ ).

Khan & Rashid (2015), en su investigación hecha a académicos de instituciones de educación superior privadas en Malasia, encontraron una correlación positiva y significativa entre justicia organizacional y compromiso organizacional (0,55).

De una manera más específica Ölcer (2015), estudia la relación de las dimensiones de la justicia organizacional y el compromiso organizacional, encontrando una correlación significativa y positiva entre justicia distributiva y compromiso organizacional (0,51), y justicia procedimental y compromiso organizacional (0,56). Así como también, evidencia una relación moderada entre justicia interaccional y compromiso organizacional (0,45).

Finalmente, otros autores como Taner, Turhan, Helvaci & Köprülü (2015), hallaron en su investigación sobre el efecto de la percepción de liderazgo y justicia organizacional sobre el compromiso organizacional. Una correlación alta, se encuentra en la relación de la justicia interaccional y el compromiso normativo (0,50). Entre las correlaciones moderadas está la relación entre la justicia distributiva y el compromiso normativo (0,42); la justicia procedimental y compromiso normativo (0,46); la justicia distributiva y compromiso afectivo (0,39); la justicia procedimental y compromiso afectivo (0,40); y entre justicia interaccional y compromiso afectivo (0,44). Dentro de las correlaciones muy bajas está la relación de la justicia distributiva y compromiso de continuidad (0,08); la justicia procedimental y compromiso de continuidad (0,09); y entre la justicia interaccional y el compromiso de continuidad (0,09).

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta la descripción de las dos empresas que han decidido colaborar, permitiendo la aplicación a sus empleados de los instrumentos para medir la percepción de la justicia organizacional y sus dimensiones y los niveles de compromiso organizacional y sus tipos.

#### Empresa A

Empresa venezolana, surge en los años setenta, en los cuales su fundador logra germinar la idea de dirigir por sí mismo una industria. Se funda en 1971, posicionándose como empresa pionera en alimentos congelados, tanto en Venezuela como en Latinoamérica. En la actualidad continúa estando bajo la dirección de su fundador y su hijo.

Es una empresa sólida, con alta tecnología de producto, es decir, cuentan con maquinarias complejas que ayudan al proceso de congelación rápida sin necesidad de aditivos químicos, que necesitan CO<sub>2</sub> y Amoníaco. Son líder en el mercado de alimentos congelados, la cual hoy día con 41 años de trayectoria brinda a los consumidores, variedad de productos y de alta calidad. Se comercializan productos procesados de pollo, carne, vegetales, pizzas, papas, postres. Además, cuentan con dos marcas, con las que también comercializan algunas líneas de producto, como: productos congelados a base de carnes rojas, carnes blancas, carne de cerdo; papas fritas; yuca; plátanos.

Se encuentran ubicada en el Núcleo Industrial Caroní, en San José de los Altos, estado Miranda, y cuenta con un área de 25.000 metros cuadrados. Cuenta con oficinas donde permite la reunión de la fuerza de ventas, ubicadas en Caracas (Chuafo); en Valencia; y Lecherías.

Su misión, es ser la mejor empresa en la fabricación y comercialización de alimentos congelados y secos, apoyados con tecnología innovadora y con un recurso humano eficaz, motivado y capacitado que permita satisfacer las expectativas de clientes y consumidores con

productos de primera calidad, y generar bienestar económico y desarrollo de accionistas y trabajadores, en armonía con el medio ambiente.

En cuanto a su visión, se plantean mantener el liderazgo en el mercado de alimentos congelados y fortalecer el de alimentos secos, superando las expectativas de sus clientes, bajo exigentes patrones de ética y profesionalismo.

Por último, indican que sus competencias claves son la orientación al logro, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, proactividad y adaptabilidad que a su vez están alineados con sus pilares y valores, los cuales se enfocan en la honestidad, respeto, ética, transparencia y compromiso.

#### Empresa B

Es una de las empresas más grandes en el mundo en el área automotriz en, desde su fundación en 1903 en EEUU. Su función principal ha sido fabricar vehículos comerciales, que los ha llevado a obtener grandes logros como líderes en tecnología automotriz y ventas. Actualmente posee más de 60.000 compañías proveedoras en el mundo, siendo considerada como la segunda de las 500 corporaciones industriales norteamericanas con mayores ventas en el mundo. Se fundó en Venezuela en 1962 donde comenzó el ensamblaje de vehículos y en más de 50 años, han introducido en el mercado venezolano con distintos modelos que han hecho historia.

Tienen como valores de la empresa dar importancia al cliente y su entorno. "el cliente en nuestra máxima prioridad, hacemos lo que sea correcto para nuestros clientes, nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad. Mejorando todo lo que hacemos, proporcionamos retornos superiores a nuestros accionistas".

Su misión es "ser la compañía líder mundial en productos y servicios automotrices, orientada hacia el consumidor". Finalmente, su visión "Somos una familia global diversa, con una tradición de la cual estamos orgullosos, comprometida con pasión a ofrecer productos y servicios excepcionales que mejoren la calidad de vida de las personas".

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **I. Diseño y Tipo de Investigación**

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en una muestra de trabajadores gerenciales y administrativos de dos empresas venezolanas, en el área Metropolitana de Caracas en el año 2016.

Por lo tanto, se trató de un estudio de campo, no experimental, transeccional de tipo correlacional. Se trató de un estudio de campo puesto que "los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos" (Sabino, 2002, p.64). Fue no experimental, ya que como indican Hernández, Fernández & Baptista (2006) no se manipuló deliberadamente las variables, se observó los fenómenos tal como se dan en su contexto natural. Igualmente, constituyó una investigación transeccional, puesto que la recolección de los datos se hizo en un solo momento y tiempo único.

#### **II. Unidad de Análisis, Población y Muestra**

##### **i.) Unidad de análisis**

Según Hernández, et al (2006) la unidad de análisis corresponde a quienes van a ser medidos; en esta investigación, la unidad de análisis estuvo constituida por el empleado a tiempo indeterminado, que tuviera como mínimo un año de antigüedad en la empresa, y que perteneciera al área administrativa de las empresas participantes.

##### **ii.) Población o Universo**

Se entiende por población según Fracica (1988) como "*el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación*" (cp. Bernal, 2006, p.164). La población, estuvo constituida por la totalidad de empleados a tiempo indeterminado, es decir, 350 empleados, pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de las dos empresas del área administrativa, con un mínimo de un año de antigüedad.

### iii.) Muestra

La población del estudio estuvo compuesta por los trabajadores del área administrativa de la Empresa A (200 trabajadores) y la Empresa B (150 trabajadores). Se entiende como área administrativa las que comprenden las unidades encargadas de la gestión de procesos comprendidos por los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa.

Se escogió el área administrativa de ambas empresas por las actividades que realizan y para no afectar el proceso de producción en planta, es decir, el estudio no abarcó al personal obrero por el tipo de actividades operativas de los mismos, lo que dificultaba el tiempo disponible para la aplicación de los instrumentos.

Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado, donde se dividió la población en estratos, en este caso para las dos empresas fue dividido en Nivel Gerencial Estratégico, comprendiendo los cargos de Directores y Gerentes; en Nivel Supervisorio, los cargos de Jefes, Coordinadores y Supervisores; y Nivel Administrativo, los cargos de Especialistas y Analistas. Se define el muestreo aleatorio estratificado como el diseño de muestreo probabilístico en la que se divide a la población en subgrupos o estratos, y esta estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población, que permite hacer comparaciones entre grupos según una característica determinada. (Cuesta & Herrero, 2001).

Se escogió, aleatoriamente, un número de individuos de cada estrato proporcional al número de componentes de cada estrato, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95%.

El cálculo de la muestra para la Empresa A y Empresa B se hizo con la ecuación de determinación de tamaño muestral para poblaciones finitas, siendo esta:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) \varepsilon^2 + z^2 p q}$$

Dónde:

n = Muestra

$z$  = Distribución de Gauss (1,96)

$p$  = Probabilidad de Éxito (0,5)

$q$  = Probabilidad de Fracaso (0,5)

$N$  = Universo Poblacional

$e$  = Error Muestral (0,05)

Obteniendo de esta manera las siguientes muestras para ambas empresas (Tabla N°3)

Tabla N° 3 Distribución de la muestra por estrato en Empresa A y Empresa B

Estratos	Empresa A			Empresa B		
	N° de sujetos por Estrato	Proporción %	Muestra	N° de sujetos por Estrato	Proporción %	Muestra
Nivel Gerencial Estratégico	24	12	16	22	14,7	16
Nivel Supervisorio	30	15	20	26	17,3	19
Nivel Administrativo/operativo	146	73	96	102	68	75
Total	200	100	<b>132</b>	150	100	<b>109</b>

Fuente: Cálculos propios

En la empresa A, mediante la ecuación antes mencionada, se obtuvo un tamaño muestral de 132 personas. Se procedió luego de haber determinado el tamaño de la muestra total, a calcular el tamaño de la muestra para cada nivel, nivel gerencial estratégico; nivel supervisorio; y nivel administrativo. Para el cálculo de la muestra de cada nivel, primero se realizó la selección de las personas que llevaban como mínimo un año en la empresa de forma aleatoria, enumerándolos en la lista de trabajadores y ubicándolos en los diferentes niveles, arrojando los resultados de la tabla anterior.

De igual forma se realizó en la Empresa B. El tamaño de la muestra para esta organización fue de 109 personas, sin embargo se logró realizar la recolección de datos a 100 personas debido a que las 9 restantes eran trabajadores que no se encontraban al momento de la recolección, a causa de vacaciones, y horario flexible.

#### iv.) Descripción de la Muestra

La muestra final estuvo compuesta por un total de 232 sujetos entre ambas empresas, su distribución se observa en la tabla N° 4, con la empresa “A” fueron 132 personas de las cuales el 100% contestó el instrumento, mientras que en la empresa “B” con una muestra de 120 personas se concretó las respuestas del 91% de la población.

Tabla 4. Distribución de la muestra por empresas.

Empresas	Número de muestra	Porcentaje encuestado
A	131	100%
B	101	91%

Fuente: Cálculos propios

La distribución por género se observa en la tabla N° 5, donde se percibe que al menos el 49,1% de la población encuestada eran mujeres y el otro 50,9% eran hombres.

Tabla 5. Distribución de la muestra por género.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Femenino	114	49,1	49,1	49,1
Masculino	118	50,9	50,9	100,0

Fuente: Cálculos propios

La distribución del nivel de instrucción como se observa en la tabla N° 6 muestran que al menos el 40,1% de los trabajadores entre ambas empresas tenía un nivel de instrucción de TSU, el 50,4% tenía un nivel universitario y el 9,5% posee incluso un post grado.

Tabla 6. Distribución del nivel de instrucción de la muestra.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulativo
TSU	93	40,1	40,1
Universitario	117	50,4	90,5
Post grado	22	9,5	100,0

Fuente: Cálculos propios

La edad mínima entre los trabajadores es joven siendo esta de 20 años, mientras que la edad máxima es de 61 años, en general entre ambas empresa el promedio de edad del trabajador es de 38 años de edad, por lo tanto existe un buen rango de personas en edad de trabajo activa.

Tabla 7. Descripción de la muestra por edad.

	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	232	20	61	38,29

Fuente: Cálculos propios

La antigüedad media de los trabajadores se registra de 91,55 meses, es decir, 7 años y 7 meses y medio trabajando con su empleador actual, con una desviación típica de 77,68 meses, lo que equivale a 6 años y 5 meses y medio.

Tabla 8. Descripción de la muestra por antigüedad en la empresa.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Antigüedad	232	1	408	91,55	77,68

Fuente: Cálculos propios

### III. Definición de Variables

#### i.) Justicia organizacional

**Definición Conceptual:** se refiere a la percepción de equidad en entornos de toma de decisiones y la asignación de recursos (Colquitt, 2001)

Justicia distributiva: se refiere a la equidad o igualdad en la asignación de recompensas. Todos los individuos deben tener igual oportunidad de obtener una recompensa (Colquitt, 2001)

Justicia procedimental: se refiere a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar las recompensas. Es la imparcialidad en el proceso de toma de decisiones por parte de

los jefes o supervisores. (Ej. Logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.) (Colquitt, 2001).

Justicia interpersonal: Se refieren al grado en que las personas son tratadas de manera cortés por sus supervisores o jefes (quien establece los procedimientos) (Colquitt, 2001).

Justicia informacional: se refiere al grado en que las personas son informadas de los procedimientos. La manera en que ellos perciben la información de su supervisor (Colquitt, 2001).

**Definición Operacional:** Puntaje obtenido por el sujeto en el cuestionario de Justicia Organizacional creado por Colquitt (2001) (Ver Anexo A)

En este cuestionario un mayor puntaje representa mayor percepción de justicia organizacional.

Percepción de la justicia distributiva: está representada por el promedio de los cuatro (4) ítems correspondientes a este componente. Estos puntajes tienen un rango que va de 4 a 20. (Ver Anexo A)

Percepción de la justicia procedimental: Se medió a través del promedio de los siete (7) ítems correspondientes a este componente. Estos puntajes tienen un rango que van de 7 a 35. (Ver Anexo A).

Percepción de la justicia interpersonal: Se medió a través del promedio de los cuatro (4) ítems correspondientes a este componente. Dichos puntajes tienen un rango de 4 a 20 (Ver Anexo A).

Percepción de la justicia informacional: Se medió a través del promedio de los cinco (5) ítems correspondientes a este componente. Los puntajes tienen un rango que va desde 5 a 25 (Ver Anexo A).

## **ii.) Compromiso Organizacional**

**Definición conceptual:** fuerza que une a un individuo con un curso de acción de relevancia para la organización (Meyer & Herscovitch, 2001, p 301).

Componente afectivo del compromiso organizacional: Apego emocional, identificación e involucración del trabajador con la empresa (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 304).

Componente de continuidad del compromiso organizacional: Se refiere al costo que representa para el trabajador dejar la organización (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 304).

Componente normativo del compromiso organizacional: Refleja un sentimiento de obligación del trabajador de seguir dentro de la organización (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 304).

**Definición Operacional:** Puntaje obtenido en el cuestionario de Compromiso Organizacional realizado por Meyer & Allen, en su versión revisada en 1997 (Ver Anexo B).

Componente afectivo del compromiso organizacional: se midió a través del promedio de los ítems correspondientes a este componente: 4R-6R -7 -11 -14 -16R. Estos puntajes tienen un rango de 6 a 30 (cuestionario de compromiso organizacional) (ir a Anexo B)

Componente de continuidad del compromiso organizacional: se medirá a través del promedio resultante de los ítems correspondiente a este componente 1-2-9-10-12-18. Estos puntajes tienen un rango de 6 a 30 (cuestionario de compromiso organizacional) (ir a Anexo B)

Componente normativo del compromiso organizacional: se medirá a través del promedio resultante de los ítems correspondientes a este componente: 3-5-8-13-15-17R. Estos puntajes tienen un rango de 6 a 30 (cuestionario de compromiso organizacional) (ir a Anexo B)

#### **IV. Técnica de Recolección de datos**

La recolección de datos de las dos variables se realizó por medio de dos cuestionarios que son descritos a continuación:

##### **1. Cuestionario de justicia organizacional**

Con el fin de medir la percepción de la justicia organizacional, se aplicó la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001), compuesta por cuatro sub-escalas que miden las

cuatro dimensiones de la justicia organizacional propuestas por el autor. Este instrumento consta de un total de 20 ítems y cuenta con una escala de respuesta de frecuencia creciente de cinco puntos que van desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre). La versión en español de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) se basa en la medida de las cuatro dimensiones: justicia distributiva (cuatro ítems), justicia procedimental (siete ítems), justicia interpersonal (cuatro ítems), y justicia informacional (cinco ítems) (Díaz, Barbarabelli & Moreno, 2014) (ANEXO A)

Este instrumento presentado por Colquitt (2001), obtuvo un nivel de confiabilidad de 0,89. Así mismo, para este mismo instrumento se obtuvieron niveles de confiabilidad en estudios realizados en 13 países (Ruiz & García, 2013), que se muestran en la tabla N° 9.

La consistencia interna de este instrumento se estimó con el Alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) calculan un mismo constructo y están altamente correlacionados. Cuanto más cerca de 1 se encuentre el valor del Alfa, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Entonces, se puede observar en la tabla N° 9 que todos los estudios presentaron valores Alpha, por encima de 0.84, lo cual permite afirmar que la confiabilidad de este instrumento ha mostrado niveles adecuados.

Tabla N° 9 Confiabilidad promedio del instrumento de Colquitt en 13 países

Países	J. Procedimental	J. Distributiva	J. Interpersonal	J. Informacional	Alfa Media
Argentina	0,71	0,89	0,86	0,91	0,84
Brasil	0,82	0,92	0,86	0,89	0,87
Egipto	0,87	0,95	0,94	0,92	0,92
Indonesia	0,86	0,91	0,88	0,87	0,88
Líbano	0,90	0,94	0,92	0,94	0,92
Malasia	0,88	0,90	0,92	0,92	0,90
Nueva Zelanda	0,86	0,89	0,92	0,90	0,89
Filipinas	0,90	0,94	0,91	0,91	0,91
Arabia Saudita	0,87	0,89	0,85	0,94	0,89
Taiwán	0,89	0,96	0,95	0,95	0,94
Turquía	0,88	0,92	0,89	0,91	0,90

Reino Unido	0,90	0,92	0,96	0,94	0,93
Estados Unidos	0,88	0,91	0,94	0,92	0,91

(Tomado de Ruiz & García, 2013)

Tabla 10. Confiabilidad del Instrumento de Justicia Organizacional (Valores de Alpha de Cronbach).

Variable	Alpha de Cronbach	N de ítems
Justicia Distributiva	,99	4
Justicia Procedimental	,88	7
Justicia Interpersonal	,87	4
Justicia Informacional	,93	5
Justicia organizacional global	.94	20

Fuente: Cálculos propios

Para esta investigación se calculó el alpha de cronbach del instrumento para la justicia organizacional y sus dimensiones. Observando la tabla N° 10 se expone que la justicia global obtuvo un nivel de confiabilidad de .94. Asimismo, en este instrumento las distintas dimensiones de justicia organizacional también obtuvieron niveles altos de confiabilidad que oscilan entre 0.87 y 0.99; en la justicia distributiva se obtuvo 0.99; en la justicia procedimental fue de 0.88; en la justicia de 0.87 y finalmente para la justicia informacional alcanzó a 0.93.

## 2. Cuestionario de compromiso organizacional

Se aplicó la versión revisada del cuestionario constituido por Meyer & Allen (1997) utilizado por Flores & Rodríguez (2006). El instrumento constituye una concepción tridimensional del constructo compromiso organizacional, por medio de tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; por consiguiente, presenta tres sub escalas de seis ítems cada una, las cuales corresponden a las tres dimensiones que se acaban de mencionar. Todos los reactivos se responden en una escala de acuerdo creciente de cinco puntos, cuyos extremos son: (1) totalmente en desacuerdo, hasta (5) totalmente de acuerdo; en donde a mayor puntuación, mayor percepción del factor (ANEXO B).

Este instrumento, en su versión original arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0,79. En Venezuela, en investigaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello en diversas organizaciones (Flores & Rodríguez, 2006). Se han obtenido niveles aceptables de confiabilidad, los cuales han oscilado entre los 0,70 y 0.90 (Tabla N° 11)

Tabla N° 11 Confiabilidad del instrumento de Allen & Meyer en estudios anteriores

Autores	Título/Trabajo de Grado	Tamaño de la muestra	Alpha de Cronbach
Alemán & González (1997)	Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero	125	0,86
Rico & Rodríguez (1998)	Compromiso organizacional y desempeño laboral	20	0,80
Contreras & Lujano (1999)	Compromiso organizacional en trabajadores accionistas	125	0,86
Garber, J (2001)	Relación entre el compromiso organizacional y la calidad de servicio en una empresa de correspondencia y mensajería del sector privado	40	0,75
Ponce & Vera, (2003)	Percepción de inseguridad laboral y compromiso organizacional	95	0.87
Matos & Moreno, (2004)	Compromiso organizacional de trabajadores de empresas de trabajo temporal con la empresa usuaria	120	0,80
Cavassi & Herrera (2005)	Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida	64	0,82
Flores & Rodríguez (2006)	Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual	220	0,77
Assandria & Piovesan (2008)	Relación entre percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional	260	0.65

(Tomado de la tesis Flores & Rodríguez 2006)

Tabla 12. Confiabilidad del Instrumento de Compromiso Organizacional (Valores de Alpha de Cronbach).

Variable	Alpha de Cronbach	N de ítems
Compromiso Afectivo	,83	6
Compromiso de Continuidad	,80	6

Compromiso Normativo	,78	6
Compromiso organizacional global	.90	18

Fuente: Cálculos propios.

Con respecto al compromiso organizacional y sus dimensiones se calculó para el instrumento un alpha de cronbach de .90. Observando la tabla N° 12 se expone que las distintas dimensiones de compromiso organizacional obtuvieron altos niveles de confiabilidad que oscilan entre 0.78 y 0.83; para el compromiso afectivo se alcanzó 0.83; en el compromiso de continuidad se obtuvo de 0.80; y finalmente el compromiso normativo fue de 0,78.

## V. Procedimiento de toma de datos

Para llevar a cabo este estudio, se seleccionaron dos empresas venezolanas, cada una perteneciente a un sector industrial diferente, la Empresa A, industria de alimentos congelados, y Empresa B, la industria automotriz. A estas empresas se les presentaron los propósitos de la investigación, y posteriormente la carta de aprobación de la aplicación del estudio. El procedimiento de recolección de los datos fue el siguiente:

Se obtuvo acceso directo de las investigadoras al área administrativa tanto de la Empresa A como de la Empresa B, para hacer entrega de ambos instrumentos, solicitando el apoyo de los sujetos, aclarando y asegurando la confidencialidad de la información que proporcionarían. En el caso de los colaboradores se hizo énfasis en que esta información únicamente estaría en manos de las investigadoras y bajo ninguna circunstancia tendría efecto en sus actividades laborales y asegurando su anonimato al entregarlas dobladas por la mitad. Los cuestionarios se entregaron por área, en base a lo que se observó en el tiempo de respuesta durante la prueba piloto, se decidió otorgar 20 minutos para responderlos, durante ese tiempo se entregaban en las siguientes áreas con la intención de que los instrumentos fueran aplicados simultáneamente en las distintas áreas, posteriormente se recolectaban desde el primer punto de entrega de cuestionarios hasta el último. Al recoger los cuestionarios se guardaban inmediatamente en un sobre manila.

En ambas organizaciones, las personas de contacto ayudaron a identificar quiénes eran los trabajadores seleccionados en el muestreo realizado con la lista de los nombres de los trabajadores que conformaban la población en cada empresa.

## **VI. Análisis de datos**

Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizaron las herramientas de SPSS versión 21.0 y Microsoft Excel 2013

Para el análisis estadístico descriptivo de los datos se calculó las medias aritméticas y desviaciones estándar de la percepción de justicia organizacional y compromiso organizacional y las dimensiones de ambas variables.

También se realizó un análisis de comparación de medias utilizando la t de Student y análisis correlacional bivariado de las variables en estudio a través del coeficiente de correlación r de Pearson. Hernández, Fernández y Baptista (1998, c.p. Fisher e Inojosa, 2010) explican que el coeficiente r de Pearson varía entre  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $0.00$  indica que no existe relación alguna entre las variables; un valor menor o igual a  $+0.10$  indica una relación positiva muy débil; un valor menor o igual a  $+0.25$  indica una relación positiva débil; un valor igual o menor a  $+0.50$  indica una relación positiva media; un valor menor o igual a  $+0.75$  indica una relación positiva considerable, un valor menor o igual  $+0.90$  indica una relación positiva muy fuerte y finalmente, un valor menor o igual a  $+1.00$  indica una relación positiva perfecta. Estos criterios serán aplicados en la presentación y discusión de los resultados de las hipótesis del presente estudio.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis estadístico de los resultados del estudio, realizado a tres dimensiones para la variable compromiso organizacional y cuatro dimensiones de la justicia organizacional. Inicialmente, se presentan los resultados para la muestra total. Posteriormente, se presenta el contraste de las variables por empresa. Finalmente, se presenta el análisis de las hipótesis del estudio.

#### **Descriptivos de las variables**

##### ***Justicia organizacional***

En la tabla N° 13, se encuentran los estadísticos descriptivos y la prueba t de Student para esta variable y sus dimensiones y en el gráfico 9 se representan las medias correspondientes. Esta variable obtuvo una media de 3.10 y una desviación estándar de 0.66 en la muestra de esta investigación, lo cual se puede interpretar como un nivel medio de justicia organizacional.

Ahora bien, desarrollando esta variable, el promedio más alto fue el alcanzado por la dimensión de justicia interpersonal con una media de (3.96) con una desviación estándar de 0.84, es decir, los colaboradores perciben de manera favorable el trato que tienen sus supervisores hacia ellos, lo que indica que existe una relación basada en el respeto, cortesía y dignidad. Seguido por la dimensión de justicia informacional con una media de 2.93 y una desviación estándar de 0.84, lo cual señala que existe un grado de disposición de parte de los supervisores en dar retroalimentación e informar a los colaboradores sobre el proceso de distribución de recursos o resultados.

**Tabla 13. Estadísticos descriptivos y pruebas t de Student para la justicia organizacional**

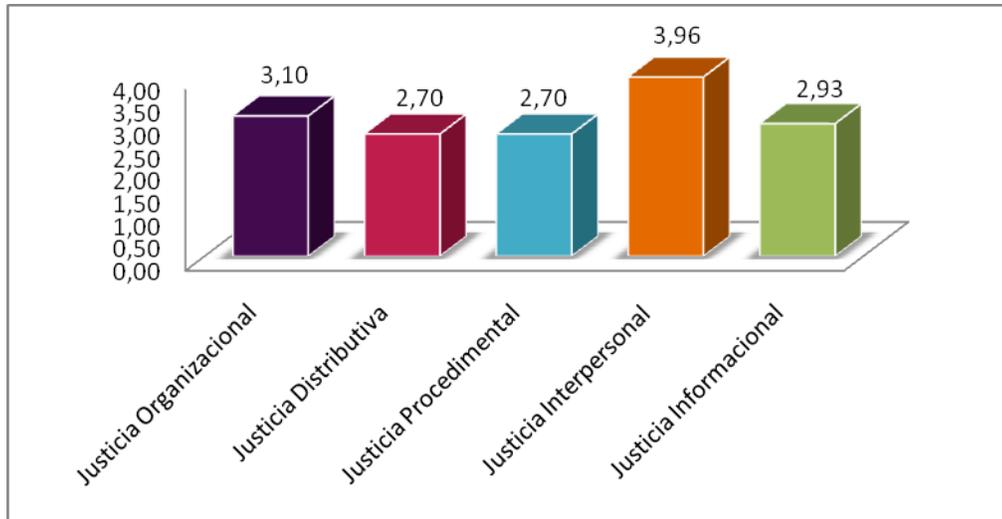
	Media	Desviación estándar	N	Procedimental <sup>+</sup>	Interpersonal <sup>+</sup>	Informacional <sup>+</sup>
Justicia Organizacional	3.10	0.66	232			
Justicia Distributiva	2.70	0.76	232	2.20*	-17.62**	-2.24*
Justicia Procedimental	2.70	0.79	232		-20.95**	-5.07**
Justicia Interpersonal	3.96	0.84	232			18.64**
Justicia Informacional	2.93	0.84	232			

+ En estas columnas aparecen los valores de la prueba t de Student

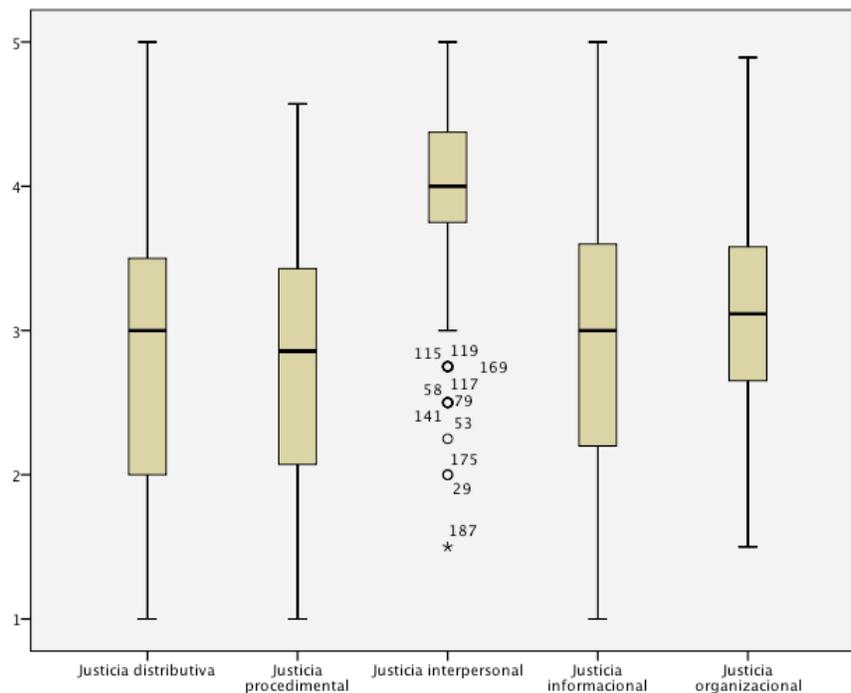
\*p<0.05

\*\* p<0,01

Entre de las dimensiones de la justicia organizacional existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de todas las dimensiones de la variable, lo cual indica que no contribuyen por igual a la percepción general de justicia organizacional entre los miembros de la muestra. A través de la tabla N° 13 se observa que la media más alta fue obtenida por la justicia interpersonal con (3.96) con una desviación estándar de 0.84, lo que indica que existe una percepción media-alta de justicia interpersonal de los colaboradores hacia sus supervisores y la empresa, es decir, sienten que reciben un trato basado en el respeto, la dignidad y cortesía; seguido por la dimensión de justicia informacional con una media de 2.93 y desviación estándar de 0.84, lo cual indica que los colaboradores perciben que, medianamente, los supervisores les brindan el espacio para explicarles sobre los resultados en los procesos de tomas de decisiones que les afectan; y finalmente las dimensiones de justicia distributiva y justicia procedimental, donde ambas obtuvieron una media de (2.70), la primera con una desviación estándar de 0.76 y la segunda con una desviación estándar de 0.79, lo cual indica un nivel medio sobre la percepción de los colaboradores sobre la toma justa, imparcial y equitativa de las decisiones y el procedimiento para la distribución de resultados.



**Gráfico 1. Medias de la justicia organizacional.**



**Gráfico 2. Distribución de los datos la justicia organizacional.**

Por otra parte, tal como se evidencia en el gráfico N° 2, la concentración de la mayor parte de la muestra de la justicia organizacional y todas sus dimensiones se encuentra entre 2 y 3.5 puntos, con presencia de 11 casos atípicos en la dimensión de justicia interpersonal, lo que

indica que existen 11 personas que poseen una opinión diferente a la de la media, esto puede ser porque son opiniones extremas o sus respuestas fueron sesgadas por alguna situación determinada. La justicia organizacional posee una tendencia general de heterogeneidad en todos los datos, es decir, para todas las dimensiones, con excepción de la justicia interpersonal, los rangos de valores máximos y mínimos de respuestas son de gran amplitud. La muestra se encuentra dividida, ya que 50% de los colaboradores poseen una percepción favorable de la justicia y la otra mitad posee una percepción que tiende a desfavorable, con una variación amplia. La dimensión de justicia interpersonal es la única que presenta valores mayoritariamente por encima de 3 puntos, excepto por los casos atípicos, esto puede darse cuando los individuos experimentan que no son tratados con respeto, cortesía ni dignidad, lo cual puede generar una disminución en el sentido de pertenencia e identificación con los valores de la empresa

### **Comparación de justicia organizacional en las empresas estudiadas**

En el gráfico N° 3 puede observar que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de justicia entre la empresa “A” y la empresa “B” (ver tabla N° 14) lo cual implica que ambas empresas perciben casi los mismos niveles de justicia organizacional.

Sin embargo, entre las dimensiones de justicia organizacional, las más determinantes han sido las dimensiones justicia informacional y la justicia interpersonal, las cuales obtuvieron una diferencia significativa con una media más alta en la empresa “B”; mientras que para las dimensiones de justicia distributiva y procedimental las diferencias entre las medias para la empresa “B” y la empresa “A” no obtuvieron resultados estadísticamente significativos.

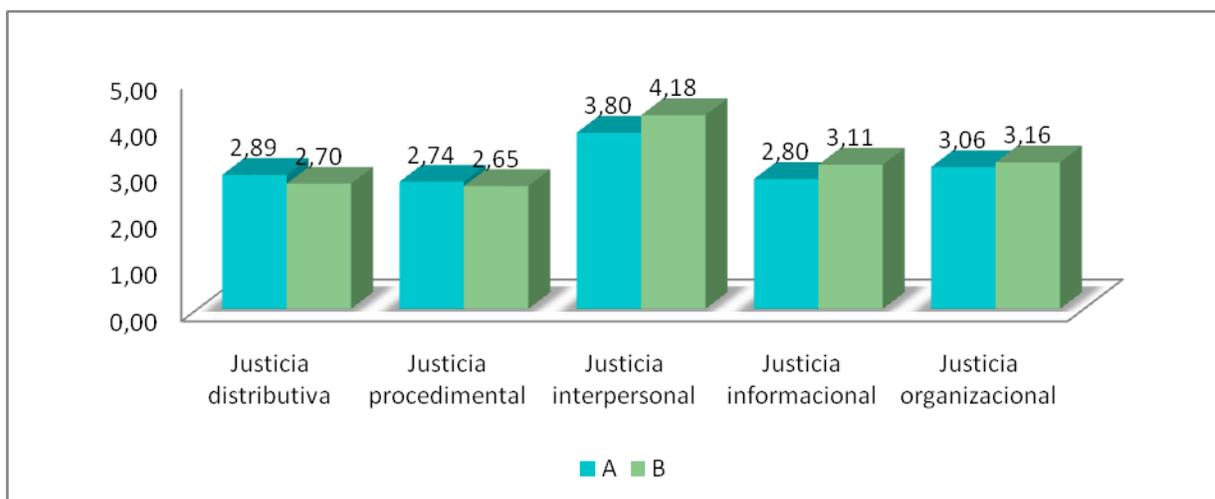
En todo caso, los datos reflejan que la justicia organizacional tiene un nivel medio tanto en la empresa “A” como la empresa “B” con unas medias que se encuentran alrededor de 2.65 y 4.18 pts, lo cual puede significar que los supervisores actúan de una forma que genera confianza sobre cómo se toman las decisiones sobre la distribución de resultados, el grado en que los colaboradores perciben que la misma ha sido tomada teniendo en cuenta los métodos y

directrices justas sobre los procesos de asignación de recursos, beneficios y resultados, el grado en que perciben que son tratados con cortesía, respeto y dignidad por los supervisores durante las explicaciones acerca de por qué se utilizaron procedimientos o se distribuyeron los resultados de una manera u otra.

**Tabla 14: Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student de justicia organizacional para ambas empresas**

	Empresa	N	Media	Desviación típica.	t de Student
Justicia distributiva	A	131	2.89	.76	1.54
	B	101	2.70	1.05	
Justicia procedimental	A	131	2.74	.79	0.78
	B	101	2.65	.86	
Justicia interpersonal	A	131	3.80	.63	-4.05***
	B	101	4.18	.75	
Justicia informacional	A	131	2.80	.84	-2.56**
	B	101	3.11	.98	
Justicia organizacional	A	131	3.06	.61	-1.15
	B	101	3.16	.73	

\*\* p<0,01  
 \*\*\* p<0,001



**Gráfico 3. Medias de la justicia organizacional para ambas empresas.**

## Compromiso organizacional

Con respecto al compromiso organizacional, se obtuvo una media de 3.98 y una desviación estándar de 0.78, lo cual se puede interpretar como un nivel medio de compromiso organizacional. Asimismo, en la tabla N° 15, se encuentran los estadísticos descriptivos y la prueba t de Student para esta variable y sus dimensiones y en el gráfico N° 4 se exhiben las medias respectivas.

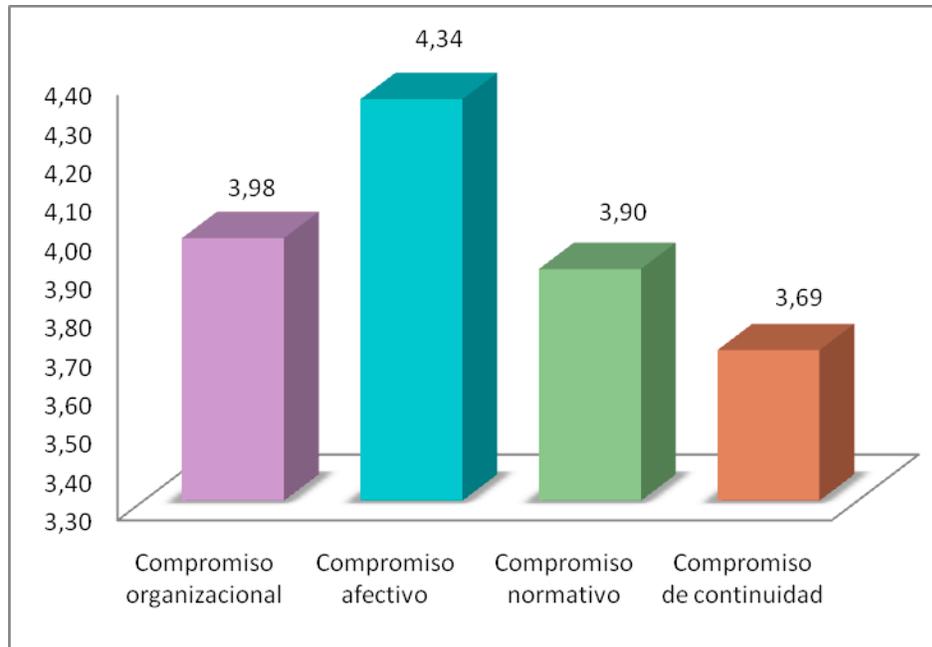
**Tabla 15. Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student el compromiso organizacional.**

	<b>Media</b>	Desviación estándar	N	Compromiso normativo <sup>+</sup>	Compromiso de continuidad <sup>+</sup>
Compromiso organizacional	3.98	0.78	232		
Compromiso afectivo	4.34	1.01	232	8.41**	9.74**
Compromiso normativo	3.90	1.00	232		-3.94**
Compromiso de continuidad	3.69	1.05	232		

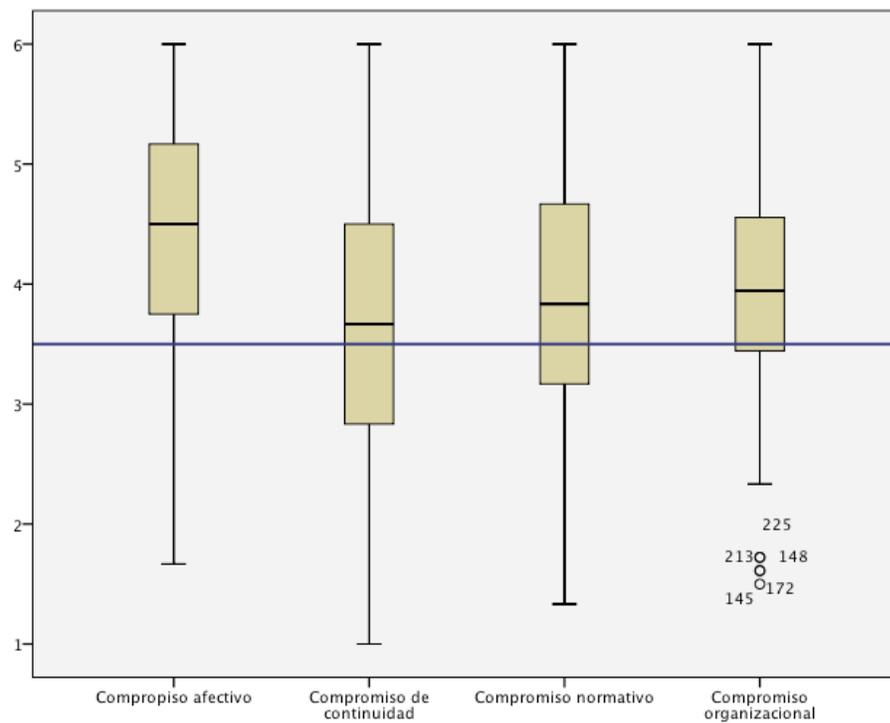
<sup>+</sup> estos datos corresponden a los valores obtenidos de la prueba t de Student

\*\* p<0,01

En cuanto a las dimensiones del compromiso organizacional, se puede observar en la tabla N° 15 que la media más alta fue obtenida por el compromiso afectivo con (4.34) con una desviación estándar de 1.01, lo que indica que existe un nivel medio-alto de compromiso afectivo por parte de los colaboradores, esto indica que existe un vínculo emocional y sentimiento de pertenencia hacia la organización; seguido por la dimensión de compromiso normativo con media de 3.90 y desviación estándar de 1.00, que indica un nivel medio con respecto al compromiso normativo, esto explica que en cierta medida el vínculo que tienen los colaboradores se debe al sentimiento de deuda o deber moral con la organización, y finalmente con el compromiso de continuidad se obtuvo una media de (3.69) con una desviación estándar de 1.05, lo que también indica un nivel medio de este tipo de vinculación con la empresa por parte de los trabajadores, esto explica que también la continuación de sus labores en la empresa depende de factores externos, ya que el costo de buscar otro trabajo actualmente no favorece al trabajador.



**Gráfico 4. Medias de la justicia organizacional para compromiso organizacional.**



**Gráfico 5. Distribución de los datos del compromiso organizacional.**

El gráfico N° 5 representa la distribución de los datos de compromiso organizacional, donde la mayor parte de la muestra está ubicada, por encima de 3.5 puntos y se evidencia la

tendencia de heterogeneidad en las respuestas, aunque con predominio de compromiso de medio a alto. Asimismo, el compromiso afectivo es la dimensión que posee un nivel de intensidad mayor, lo que sugiere que existe mayor probabilidad de lealtad hacia la empresa, debida a la identificación con sus objetivos.

Por otra parte, en el mismo gráfico 5 puede observarse que el rango de respuestas relacionadas con el compromiso de continuidad es mayor al de las otras dos dimensiones, lo cual implica que existe mayor variabilidad para esta dimensión del compromiso organizacional, es decir, mientras para un poco más de la mitad de la muestra este tipo de compromiso es una de las razones para permanecer en la empresa, para aproximadamente un 45% no lo es o se presenta en con muy poca intensidad.

Asimismo, el compromiso organizacional en esta muestra está caracterizado por un sentimiento de pertenencia hacia la organización, que puede darse sea por percibir que sus expectativas han sido cumplidas o por identificación de las personas con la empresa. En este sentido, los empleados con fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque así lo desean y lo sienten; por esto, cuando se evidencia una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, la disposición a ejercer considerablemente un esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer en calidad de miembro en la misma (Mowday, Porter & Steers, 1982) existe un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores.

Es importante recalcar que las medias de las dimensiones poseen diferencias leves pero estadísticamente significativas, por lo tanto hay que tener en cuenta la media del compromiso normativo, ya que esta dimensión se refiere a que los colaboradores presentan un sentimiento de obligación moral de seguir en la organización, un sentido de correspondencia por algún apoyo o beneficio que hayan recibido la empresa. Y con respecto al compromiso afectivo, la media es mayor y la amplitud es la menor, lo cual determina que existe mayor homogeneidad, es decir, hay mayor semejanza en las respuestas de la muestra en esta dimensión, eso expone el vínculo emocional que los colaboradores han logrado establecer con la organización pero de igual manera poseen un sentimiento de pertenencia bastante valioso para ambas empresas.

## Comparación del compromiso organizacional en las empresas estudiadas

Los datos de la tabla N° 16 exponen que la dimensión más determinante es la del compromiso afectivo, la cual obtuvo una diferencia significativa con una media de 4.63 siendo esta la más alta entre ambas empresas, lo cual puede indicar que los colaboradores sienten un vínculo emocional con la organización al percibir que se cumplen y satisfacen sus expectativas y necesidades. Esto logra generar un sentido de pertenencia hacia la organización y la disposición a ejercer esfuerzos de calidad a favor de la misma; mientras que las dimensiones de compromiso de continuidad y normativo para la empresa “B” y los datos de la empresa “A” no arrojaron diferencias significativas.

Teniendo en cuenta que Meyer & Allen (1991), concluyen que las dimensiones de compromiso organizacional actúan como componentes y pueden coexistir y reflejarse en distintos grados; los datos reflejan que el compromiso organizacional tiene un nivel medianamente alto principalmente para la empresa “B”; a pesar de esto, la empresa “A” también posee medias que oscilan entre de 3 y 4 pts, lo cual indica que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización, esto puede deberse a que desean mantenerse en la organización porque así lo desean y lo sienten; porque evalúan los costos en tiempo y esfuerzo que perderían en caso de dejar la organización o las pocas posibilidades para encontrar otro empleo; así como también pueden sentir una obligación moral de seguir trabajando para la organización basados en un sentido de reciprocidad con la misma.

**Tabla 16. Estadísticos Descriptivos y pruebas t de Student de compromiso organizacional para ambas empresas.**

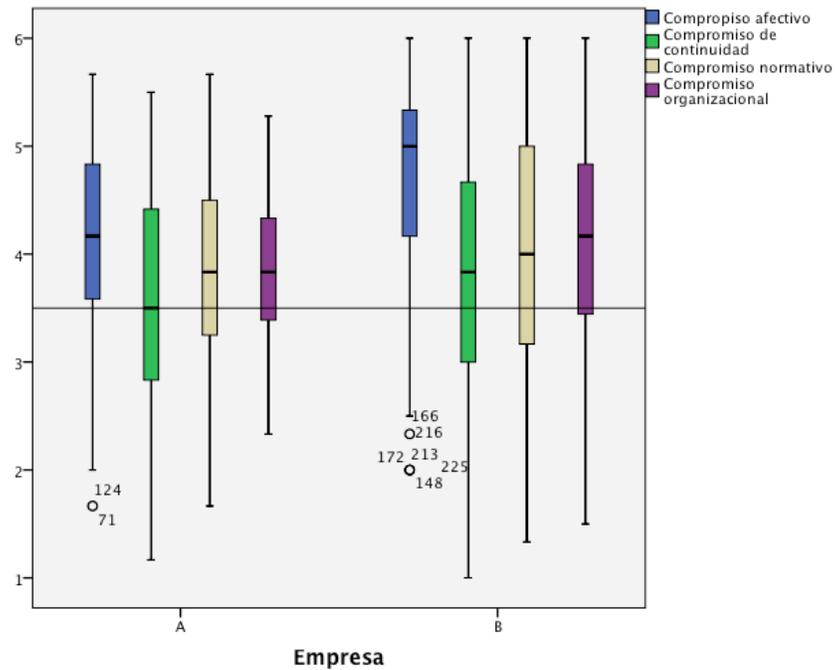
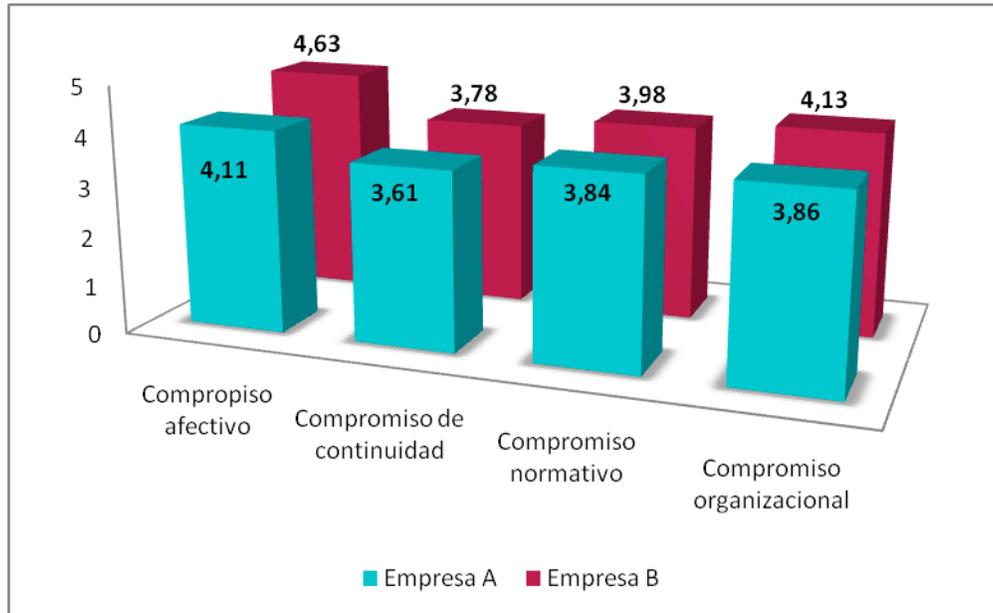
	Empresa	N	Media	Desviación típica	t de Student
Compromiso afectivo	A	131	4.11	.87	-3.94***
	B	101	4.63	1.10	
Compromiso de continuidad	A	131	3.61	.98	-1.18
	B	101	3.78	1.14	
Compromiso normativo	A	131	3.84	.85	-0.95
	B	101	3.98	1.17	
Compromiso organizacional	A	131	3.86	.74	-2.27*
	B	101	4.13	1.03	

\* p<0,05

\*\* p<0,01

}

**Gráfico 6. Medias de la justicia organizacional para compromiso organizacional para ambas empresas.**



**Gráfico 7. Distribución de los datos del compromiso organizacional para ambas empresas.**

Ahora bien, el compromiso afectivo obtuvo de los resultados más altos en esta muestra para ambas empresas, lo que puede indicar que existe un vínculo de lealtad y pertenencia hacia la organización, sea por la satisfacción de sus necesidades o expectativas. Esto indica que las

empresas han logrado cumplir con su misión y visión en cuanto a su ambiente laboral, es decir, para la empresa “A” es parte de su misión contar con un recurso humano eficaz, motivado y capacitado, que posea competencias como la orientación al logro, proactividad y estén alineados a los pilares y valores de la empresa, basados en el respeto y ética; con una media de 4.11 se puede determinar que esto se cumple ya que existe un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización ya que ocurre un proceso en donde se integran y se vuelven más congruentes las metas de la organización y las de los individuos (Meyer & Allen, 1997). En cuanto a la empresa “B”, esta posee como valores hacer lo correcto por su “gente” y mejorar en todo lo que hacen, igualmente parte de su visión es ser “una familia global diversa” con orgullo por la tradición y compromiso; esto claramente se cumple ya que con una media de 4.63 en el compromiso afectivo, se posicionan en un nivel alto y favorable que indica que existe un sentimiento de apego individual basado en afectividad y emotividad al grupo (Meyer & Allen, 1997) e identificación de las personas con la empresa, McMahon (2007) la describe como el grado en el que una persona se identifica con, se está involucrado en, y goza de la pertenencia en una organización.

Con respecto a la empresa “A” se percibe un buen nivel de intensidad de compromiso hacia la organización por parte de los colaboradores, sobretodo en la dimensión de compromiso afectivo, posee distribución más homogénea de los datos.

Sin embargo, se observa un comportamiento más favorable para la empresa B, aunque poseen una distribución de datos heterogénea, esta que posee unas medias más altas que determinan mayor nivel de intensidad en el compromiso organizacional, y con niveles de significación de 0.01, y todas las dimensiones de compromiso poseen niveles ligeramente más altos (aunque solo uno de ellos estadísticamente significativo) que los de la empresa “A”.

### **Análisis Correlacional**

Con el análisis correlacional se pretende en definitiva describir estadísticamente, utilizando la  $r$  de Pearson, el nivel de asociación entre las variables, dado que esto es lo que puede indicar si las hipótesis se cumplen o no. En la tabla N° 17, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson de la justicia organizacional y el compromiso organizacional con sus respectivas dimensiones, obtenidos es el presente estudio.

**Tabla 17: Coeficientes de correlación r de Pearson obtenidos en la investigación.**

	Justicia distributiva	Justicia procedimental	Justicia interpersonal	Justicia informacional	Justicia organizacional
Compromiso afectivo	.32 **	.34 **	.34 **	.42 **	.45 **
Compromiso de continuidad	.21 **	.16 *	.06	.18 **	.20 **
Compromiso normativo	.30 **	.19 **	.13 *	.21 **	.27 **
Compromiso organizacional	.32 **	.26 **	.20 **	.31 **	.35 **

\* p<0.05

\*\* p<0.01

La hipótesis 1 (ver página 15) afirma que la percepción de justicia organizacional tiene una relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional, dado que la r de Pearson entre ambas variables tiene un valor de 0.35 (ver tabla N°17), lo cual indica una relación positiva media y no se cumple la predicción de esta hipótesis en cuanto a la intensidad de la correlación.

En el caso de la hipótesis 2, la cual establecía que la percepción de justicia organizacional global tiene relación positiva y fuerte con las tres dimensiones de compromiso organizacional, los datos muestran que existe una relación positiva media con el compromiso afectivo, y con el compromiso normativo con una r de Pearson de 0.45; mientras que para el compromiso de continuidad la correlación resultó positiva y débil con una r de Pearson de 0.27; por lo cual la hipótesis se cumple solo parcialmente ya que se confirma la dirección, pero no la intensidad de estas correlaciones.

Por otro lado, la hipótesis 3 que describe que la percepción de justicia organizacional distributiva tiene una relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional, posee una r de Pearson de 0.32 por lo tanto, se establece que existe es una relación positiva media entre ellas y la hipótesis se confirma parcialmente.

En el caso de la hipótesis 4 que predice que la percepción de justicia organizacional procedimental tiene relación positiva y fuerte con el compromiso organizacional, obtuvo una r de Pearson de 0.26, lo que en realidad indica una relación positiva media entre ellas, lo cual la hipótesis se confirma parcialmente.

Con respecto a la hipótesis 5 la cual señala que la percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación positiva y moderada con el compromiso afectivo y compromiso

normativo; esta hipótesis se confirma, dado que las variables de justicia distributiva y compromiso afectivo y normativo obtuvieron una *r* de Pearson de 0.32 y 0.30 respectivamente, lo que indica una relación positiva media entre ellas.

Por otro lado, la hipótesis 6 argumenta que la percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación baja con el compromiso de continuidad. Esta hipótesis se confirma, debido a que la *r* de Pearson entre ambas variables es de 0.21 e indica que existe una relación positiva débil.

En el caso de la hipótesis 7, la cual establece que la percepción de justicia organizacional procedimental tiene relación positiva y moderada con el compromiso afectivo y compromiso normativo, se confirma parcialmente. Teniendo en cuenta que las variables de justicia procedimental con el compromiso afectivo normativo resultaron en una *r* de Pearson de 0.34 indica una relación positiva media entre ellas; por otro lado, con respecto a las dimensiones de justicia procedimental y el compromiso normativo se obtuvo una *r* de Pearson de 0.19, lo que indica una relación positiva débil entre ellas.

Finalmente, la hipótesis 8 predice que la percepción de justicia organizacional procedimental tiene una relación baja con el compromiso de continuidad. Esta hipótesis se cumple, dado a que posee una *r* de Pearson de 0.16, lo que indica que existe una relación positiva y muy débil entre estas variables.

En resumen, lo que se ha planteado durante este capítulo confirma que la relación entre las variables de justicia organizacional y compromiso organizacional obtuvieron medias cercanas entre sí, pero con diferencias significativas entre ambas empresas, debido a que la empresa “B” fue la que obtuvo resultados más favorables. Esta investigación determinó que las dimensiones con niveles más altos fueron la justicia interpersonal y el compromiso afectivo, estas poseen una correlación de  $JI/CA .34^{**}$ .

Ahora bien, con respecto los estudios internacionales mencionados anteriormente, se lograron resultados cercanos en esta investigación con respecto a los de, Beduk & Kilinc (2015)  $JI/CA .49^{**}$ ; Jamaludin (2011)  $JI/CA .36^{**}$ ; Mukherjee (2010)  $JI/CA .54^{**}$ ; Nakra (2014)  $JI/CA .56^{**}$ . Sin embargo, muchos determinan una intensidad más alta, se considera

que esto se debe principalmente a la n de la muestra, el contexto sociocultural en el que se desarrolla la investigación y el hecho de que durante la aplicación del instrumento, una persona del área de recursos humanos de las empresas estuvo presente durante el proceso de recolección de datos, lo cual puede que haya tenido un impacto en la forma de responder de los individuos.

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este estudio se planteó como objetivo general establecer la intensidad y dirección de la relación entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso organizacional en la muestra del estudio. De este objetivo, se determinaron ocho hipótesis que planteaban relaciones entre las dimensiones de la variable justicia organizacional y la variable compromiso organizacional.

De forma general, los resultados de esta investigación evidencian que el nivel de justicia organizacional es medianamente alto, lo cual infiere que al menos la mitad de la muestra la perciben de manera favorable, es decir, que existe equidad, imparcialidad y trato justo en sus puestos de trabajo.

Con respecto a las dimensiones de la justicia organizacional, en primer lugar está la justicia interpersonal con el nivel más alto en comparación con las otras dimensiones. Lo cual indica que existe una percepción favorable con respecto al trato que hay entre el colaborador y el supervisor durante la ejecución de los procedimientos y resultados; esto se refiere a si estos son tratados con respeto, cortesía y dignidad por parte de los supervisores. Tal y como argumentaron Nowakowski & Conlon (2005), es importante tener en cuenta los factores contextuales y factores individuales, pues si perciben un trato justo por parte de los supervisores, esto elevará las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados (Wayne & Cols, 2002). Es posible que un nivel medio-alto de justicia interpersonal pueda indicar que la relación entre los supervisores y colaboradores se caracteriza por la confianza y respeto, así como también ofrecen oportunidades de participar activamente, y los supervisores rara vez se comportan de manera autoritaria.

En segundo lugar, la dimensión de justicia informativa tuvo un nivel moderado, lo cual puede indicar que al menos la mitad de la muestra percibe una disposición por parte de los supervisores a dar explicaciones a trabajadores cuando se implementa un procedimiento y por qué se distribuyen los resultados (trabajo, información, decisiones) de cierta forma. La

justicia informacional se refiere a las explicaciones que pudiesen darle o no sobre por qué se utilizaron procedimientos de cierta manera o por qué se distribuyeron los resultados de tal forma, y cómo funcionan estos procedimientos. Teniendo en cuenta los resultados de Colquitt et al. (2001) y Cohen-Charash & Spector (2001), cuando el individuo percibe que la información dada por los supervisores es clara, el colaborador evaluará de forma positiva a sus supervisores y a la organización, o en caso contrario, su evaluación será negativa. Se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos (Wayne & Cols, 2002).

Finalmente, las dimensiones de justicia distributiva y justicia procedimental tuvieron una percepción aceptable. Con respecto a la primera dimensión, los datos pueden indicar que al menos la mitad de los colaboradores perciben, de manera moderada, que los resultados o beneficios son distribuidos en base a la equidad, es decir, basado en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene a diferencia de los otros trabajadores. Por otro lado, los datos de la segunda dimensión se refieren al grado en el que los procesos y procedimientos utilizados para la toma de decisiones y de asignación de recursos son percibidos como justos, es decir, la imparcialidad que existe en las normas y procedimientos que regulan un proceso. Basados en el argumento de Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007), es posible que al menos la mitad de la muestra perciba, moderadamente, que los procedimientos son realizados bajo principios éticos, correctos, consistentes y libres de sesgos.

Dado que el impacto de los resultados injustos puede ser mitigado por la sensibilidad interpersonal, el respeto, y la provisión de información válida, hay que tener en cuenta que existen factores externos e internos, desde normas culturales, estructura organizacional, favorabilidad en los resultados, confianza en las autoridades, sensibilidad del valor y retraso de la gratificación, por lo tanto, es importante la manera en que los supervisores encargados de los procesos de distribución de recursos o beneficios tratan a los trabajadores, sobretodo por el hecho de que las personas evalúan las relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los individuos realizan contribuciones y esperan ciertos resultados, y a su vez comparan su situación con las de sus compañeros.

En cuanto a los resultados que arrojó el compromiso organizacional en las empresas es medianamente alto, lo cual sugiere que los colaboradores sienten lealtad y se identifican con la empresa en cierta medida. Una posible explicación de los resultados obtenidos de niveles medianamente altos de compromiso organizacional viene dada por la necesidad de crear fuertes lazos por parte de los empleados, generar sentimientos de seguridad, percepción de pertenencia, participación activa, y estabilidad laboral.

El compromiso afectivo alcanzó un nivel alto, lo cual puede indicar que la muestra de la investigación realizan actividades por las cuales sienten un vínculo emocional o generan un lazo con la empresa, incluyendo las metas y valores de la misma, que a su vez se pueden encontrar alineados con las personales. La persona decide permanecer en la organización porque así lo desea y se siente bien, este tipo de personas son más propensas a mantenerse en la organización, y esto ocurre siempre y cuando exista un componente emocional.

Por otro lado, el compromiso normativo, arrojó un nivel medio-alto. Esto se puede interpretar como que los colaboradores experimentan un mediano sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue valorada por el colaborador, o siente que irse sería una forma de violar alguna norma o lo que se espera de él. En base al argumento de Meyer & Allen, (1997) es posible que los colaboradores interioricen una creencia acerca de deber ser fieles a la propia organización.

Finalmente, la dimensión de compromiso de continuidad obtuvo un nivel medio. Esto puede indicar que gran parte de la muestra se encuentra vinculada a la organización tomando también como referencia el reconocimiento de los costos asociados a su renuncia. Esto puede reflejarse debido a la situación actual de empleo en el país, ya que los individuos no consideran que la oferta de empleo en el mercado sea óptima para tomar la decisión de retirarse de su trabajo actual; podrían percibir que disponen de pocas oportunidades de trabajo, o que no encontrarán beneficios iguales o mayores a los actuales, lo que dificulta la movilidad laboral, por lo tanto se aferran a la organización.

En relación con lo anteriormente mencionado, ambas empresas tienen una distribución casi igual. La empresa “A” muestra un poco menos de heterogeneidad en la distribución de los

resultados, y en la empresa “B” se observa una distribución de resultados más heterogénea, incluso siendo la empresa “B” la que posee resultados más favorables en ambas variables.

No obstante, se considera que puede existir un sesgo en las respuestas que viene dado por las situación de las empresas en Venezuela, es decir, que los niveles de compromiso sean altos para ambas empresas, ya que para la recolección de datos, en algunos casos algún representante del área de Recursos Humanos acompañó a las estudiantes a hacer entrega del instrumento, y esto pudo impactar en las respuestas, dado que pudieron responder lo que creían que era correcto o no podían ser sinceros pues podría impactar su estabilidad laboral.

Con respecto a las hipótesis planteadas en la investigación sobre la relación entre las variables, solo algunas se confirman por completo. La hipótesis 5, la cual señala que la percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación positiva y moderada con el compromiso afectivo y compromiso normativo; la hipótesis 6, la cual argumenta que la percepción de justicia organizacional distributiva tiene relación baja con el compromiso de continuidad y la hipótesis 8 predice que la percepción de justicia organizacional procedimental tiene una relación baja con el compromiso de continuidad. Estas se cumplen tanto la dirección como la intensidad.

En la hipótesis 5, sobre la relación positiva y moderada entre la justicia distributiva con el compromiso afectivo, se puede interpretar que, cuando los resultados o beneficios se distribuyen de manera equitativa y justa, el colaborador percibe que su trabajo es valorado y se fortalece el vínculo con la organización. Con respecto a la relación positiva y moderada entre la justicia distributiva con el compromiso normativo, se puede inferir que los colaboradores son más propensos a sentir una obligación moral a permanecer en la empresa dado que se crea un sentido de proporcionar una reciprocidad por la distribución equitativa de los beneficios y resultados.

En la hipótesis 6, la relación baja entre la justicia distributiva y el compromiso de continuidad, puede significar que los colaboradores que permanecen en la organización por los costos asociados al retirarse de la misma, no consideran prioridad la forma en la que se distribuyen los resultados o beneficios.

En la hipótesis 8, la relación baja entre la justicia procedimental y el compromiso de continuidad, pudiese señalar que los individuos que se mantienen en la empresa por necesidad, no se sienten afectados por cómo perciben los procesos y procedimientos utilizados para la toma de decisiones y de asignación de recursos, pues no lo consideran determinante para permanecer en la organización.

A diferencia de las hipótesis anteriormente mencionadas, la hipótesis 2, la hipótesis 3 y la hipótesis 4, se cumplen parcialmente, ya que se confirma la dirección pero no la intensidad predicha. Es el mismo caso en cuanto a la hipótesis 7, la variable justicia procedimental se relaciona positivamente con el compromiso afectivo, pero con una intensidad menor a la encontrada en otros estudios.

Si bien es cierto, que dentro de los antecedentes de la relación entre ambas variables se encuentran correlaciones más altas, en el caso de las dos empresas del estudio, incluso siendo de rubros distintos, la correlación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional apenas alcanza 0.35, lo cual indica que existe una relación positiva media, es decir, la justicia organizacional puede tener un impacto positivo en el compromiso organizacional, pero no es determinante para el mismo.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

Se logró responder la interrogante de la investigación, es decir, identificar y medir los niveles de percepción de las variables de justicia organizacional según el modelo de Colquitt, y los perfiles de compromiso organizacional de acuerdo con el modelo de Meyer & Allen.

Con este estudio se logró generar información valiosa sobre el nivel y tipo de compromiso que sienten los trabajadores, conocer cuáles son los aspectos con oportunidades de mejora, lo cual les permitirá tomar acciones congruentes para el bienestar de la empresa y sus trabajadores.

Se estableció una relación media y positiva entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso organizacional en las organizaciones que participaron en esta investigación. Esto puede significar que los individuos consideran que las autoridades actúan de manera confiable, justa y respetuosa con respecto a los procesos de asignación de resultados, y a su vez, existe un buen nivel de compromiso organizacional, lo cual explica que existe un fuerte lazo con las empresas venezolanas que fueron parte del estudio.

Con respecto a la percepción de justicia organizacional global y sus dimensiones, para la empresa “B” se obtuvieron resultados más favorecedores, donde la dimensión más alta fue la de justicia interpersonal, lo que implica los individuos son tratados con respeto, cortesía y dignidad por parte de las autoridades.

Con respecto a los perfiles de compromiso organizacional, se obtuvieron muy buenos resultados, e igualmente la empresa “B” fue la que obtuvo los resultados ligeramente más favorables. Donde también la dimensión con mejor nivel fue el compromiso afectivo, esto se considera como la satisfacción de los individuos de cumplir con su rol en la empresa y el vínculo emocional que sienten hacia la misma.

Se determinó que la relación entre la justicia organizacional y el compromiso afectivo es positiva media, es decir, es posible que el individuo sienta que su trabajo y opinión son

valorados, así como también recibe un trato cordial durante los procesos de distribución de resultados, lo cual fortalece el vínculo con la organización.

Se determinó que la relación entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso de continuidad es positiva débil, esto se considera que no lo consideran determinante para permanecer en la organización, ya que las razones para seguir en la empresa dependen principalmente de la necesidad o falta de las oportunidades externas.

Se determinó que la relación entre las dimensión de justicia organizacional y el compromiso normativo es positiva media, esto se podría entender como que los individuos son propensos a sentir un deber moral como una forma retribución hacia la organización.

Igualmente, a través del estudio se logró comprobar que es posible generalizar la justicia organizacional en contextos culturalmente diferentes a donde se ha realizado la principal línea de investigación sobre esta variable.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta las recomendaciones derivadas de este estudio que se consideran de interés y que pudieran servir como punto de partida para futuras investigaciones y consideraciones de relevancia dentro del marco organizacional.

Se hace necesario indagar sobre los antecedentes de justicia organizacional, y consecuencias individuales y organizacionales de las dimensiones de esta variable, específicamente donde se trate de manera detallada la variable más como un concepto de cuatro constructos y no de tres. Estas diferencias en la conceptualización de la justicia permiten al lector una oportunidad única para comparar y contrastar la misma cuestión examinada desde dos puntos de vista. Es poca la documentación que desarrolla conceptos y teorías. Así mismo se necesita indagar la presencia de este tipo de conductas dependiendo del contexto, debido a que se ha encontrado evidencia empírica de que la justicia varía de un contexto a otro.

Crear mecanismos que contribuyan a aumentar los niveles de compromiso organizacional afectivo, orientado al vínculo emocional, identificación y apego moral con la finalidad de evitar sentimientos de obligatoriedad y necesidad, además de incrementar niveles de participación de forma natural por parte de los colaboradores. De igual manera, el incremento de este tipo de compromiso dentro de la organización contribuye a hacerlas más atractivas en el mercado laboral para personas que exhiben altos niveles de comportamientos ligados a la justicia organizacional.

Se recomienda, incluir a los colaboradores de producción (obreros) que se encuentran en planta de ambas empresas, pues por consideraciones de factibilidad no fueron incluidos en la investigación, y contrastar las realidades entre ambas empresas.

Por otra parte, se recomienda aplicar estudios similares tomando como población un número mayor de unidades muestrales, así como también organizaciones que demuestren distintos niveles de identificación con la cultura organizacional.

Así mismo, aplicar este tipo de investigaciones a empresas pertenecientes a distintos sectores económicos, con la finalidad de comparar los diferentes valores de cada sector.

Por último, incluir otras variables demográficas que permitan ampliar el análisis de la variable del estudio

## **LIMITACIONES**

En el presente estudio las principales limitaciones fueron la posibilidad de un sesgo en los datos, debido a las situaciones que experimentaban las empresas durante el año en que se aplicaron las encuestas.

Adicionalmente, debido a que durante la aplicación de los instrumentos había un representante del área de Recursos Humanos acompañando a las investigadoras, por lo que no se tuvo el control deseado sobre las condiciones en las cuales se aplicaron estos instrumentos.

## REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Abasimi, E., Atindanbila, S & Kwakye-Nuako, C. (2014). Perception of Procedural Justice on Organizational Commitment of Survivors' of Layoffs in selected Organizations in Ghana. *The International Journal of Social Sciences*, 22(1), 32-47. Recuperado de <http://www.tijoss.com/TIJOSS%2022nd%20Volume/samuel%20atindanbila.pdf>
- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 267-299. New York: Academic Press.
- Akanbi. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 14. Recuperado de [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_14\\_Special\\_Issue\\_July\\_2013/25.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2013/25.pdf)
- Amarakoon, Weerawardena& Verreyne. (2013). Competitive advantage through HR innovation. *The european business review*. Recuperado de: <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=1079>
- Ali, N., & Jan, S. (2012). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 201-212.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1):1-18.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59 – 84). Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2007), Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content, in Fred Dansereau, Francis J. Yammarino (ed.) *Multi-Level Issues in*

- Organizations and Time (Research in Multi Level Issues, Volume 6) Emerald Group, pp.397 – 413. DOI: 10.1016/S1475-9144(07)06018-3. Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)06018-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144(07)06018-3)
- Bakhshi, A., Kumar, K & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/2600/3384>.
- Bayona, C. Goñi, S & Madorrán, C. (2009). How to raise commitment in public university lectures. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (2), 333-347. Doi: 10.1177/0020852309104179
- Becker, G. (1960). Cambio demográfico y económico en los países desarrollados ", NBER Libros , *National Bureau of Economic Research, Inc*, 60(2), 185–201.
- Bedük, A. (2011) Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular, *Atlas Akademi*, Karatay, Konya
- Bedüc, A & Kilinc S. (2015). The Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment: An example of Milk and Dairy Product Company. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(4). 1-13. Recuperado de: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Relationship-of-Organizational-Justice-and-Organizational-Commitment-An-Example-of-Milk-and-Dairy-Product-Company.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de Investigación Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=h4X\\_eFai59oC&pg=PA164&lpg=PA164&dq=investigaci%C3%B3n%2Bpoblaci%C3%B3n%2Blibro&source=bl&ots=vUHFp1unx2&sig=M8EyU1Iwa\\_WHm\\_csmjLVVWrtRwY&hl=en&sa=X&ved=0CDUQ6AEwA2oVChMI2Jqf2oS2yAIVR8yACh3z5gZn#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%2Bpoblaci%C3%B3n%2Blibro&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA164&lpg=PA164&dq=investigaci%C3%B3n%2Bpoblaci%C3%B3n%2Blibro&source=bl&ots=vUHFp1unx2&sig=M8EyU1Iwa_WHm_csmjLVVWrtRwY&hl=en&sa=X&ved=0CDUQ6AEwA2oVChMI2Jqf2oS2yAIVR8yACh3z5gZn#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%2Bpoblaci%C3%B3n%2Blibro&f=false)
- Bies, R. & Shapiro, D. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3). 676-685. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/256465?&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/256465?&seq=1#page_scan_tab_contents)

- Blau, G & Boal, K. (1989). El uso de implicación con el trabajo y el compromiso de la organización de forma interactiva para predecir el volumen de negocios. *Journal of Management*, 15(1), 115-127. Doi: 10.1177 / 014920638901500110.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Çelik, C. (2008). Relationship of organizational commitment and job satisfaction: A field study of Tax office Employees. Mersin University, Turkey. Recuperado de <http://epoka.edu.al/new/icme/11.pdf>
- Chan K. W., Ndubisi (2004). Building customer loyalty in the digital age through Relationship Marketing (RM): examining the mediation effect of trust. *ICOQM Proceeding*, 25(27), 293-302.
- Cheng, S. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *Routledge*, 25 (8). 1131-1148. Doi: 10.1080/09585192.-.816864
- Cohen-Charash, Y & Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2). doi:10.1006/obhd.2001.2958.
- Colquitt, J. (2001) On the Dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400. Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/11920233\\_On\\_the\\_dimensionality\\_of\\_organizational\\_justice\\_A\\_construct\\_validation\\_of\\_a\\_measure](http://www.researchgate.net/publication/11920233_On_the_dimensionality_of_organizational_justice_A_construct_validation_of_a_measure)
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C & Yee, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 425-445. Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/11920237\\_Justice\\_at\\_the\\_millennium\\_A\\_meta-analytic\\_review\\_of\\_25\\_years\\_of\\_organizational\\_justice\\_research](http://www.researchgate.net/publication/11920237_Justice_at_the_millennium_A_meta-analytic_review_of_25_years_of_organizational_justice_research)
- Cooper-Hakim, A & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychol Bull*, 131 (2). 241-259. Doi: 0.1037/0033-2909.131.2.241.
- Cropanzano, R., Bowen, D & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 22, 34-48. Recuperado de

- [http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano\\_etal\\_2007\\_organizational\\_justice.pdf](http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf)
- Cropanzano, R & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 317-372. Recuperado de <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/19-progress-in-organizational-justice-tunneling-through-the-maze.pdf>
- Cuesta, M. & Herrero, F. (2001). Introducción al muestreo. Universidad Andrés Bello, Facultad de Educación. Chile.
- Cummings, T.F. & Marcus, S. (1994). Human resources: Key to competitive advantage (CAHRS Working Paper #94-24). Recuperado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/248>
- Curtis, C., Upchurch, R. & Severt, D. (2009). Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 253-269. Doi: 10.1080/15256480903088469.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. & Schaufeli, W. (2002). Falta de equidad en el trabajo como un predictor de ausentismo. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181-197. Doi: 10.1002 / job.135.
- Dunham, B., Grube, A., & Castañeda, B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- DeCotiis, T., & Summer, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Routledge*, 22 (2). 204-221. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/233215964\\_Effects\\_of\\_organizational\\_justice\\_trust\\_and\\_commitment\\_on\\_employees%27\\_deviant\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/233215964_Effects_of_organizational_justice_trust_and_commitment_on_employees%27_deviant_behavior)
- Díaz, L., Barbarabelli, C. & Moreno, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544. Doi: 10.7334/psicothema2014.110
- Dunning, J.H. 1995. Commentary/point, Think again Professor Krugman: competitiveness does matter. *International Executive*, 37(4): 315 DOI: 10.1002/tie.5060370402

- Flores, M. & Rodríguez, C. (2006). Relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Contextual. (Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela). Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7181.pdf>
- Folger, R. & Greenberg J. (1985). Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3. 141-183. Recuperado de [http://gspa.grade.nida.ac.th/pdf/Dr\\_Nutta/PA.640nattha\\_MPA\\_3-49/2.%20Efficiency/2.3%20Procedural%20Justice%20An%20Interpretive%20Analysis%20of%20Personnel%20Systems.pdf](http://gspa.grade.nida.ac.th/pdf/Dr_Nutta/PA.640nattha_MPA_3-49/2.%20Efficiency/2.3%20Procedural%20Justice%20An%20Interpretive%20Analysis%20of%20Personnel%20Systems.pdf)
- Gilliand, S & Steiner, D. (2001). Justicia Procesal en Selección de Personal: Perspectivas internacionales e interculturales. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 124-197. Doi: 10.1111 / 1.468-2.389,00169.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gómez, M., Santofimio, A & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 19, 81-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>
- Gravinski, R. (2000). Negocios. México, DF, México: Prentice Hall Interamericana.
- Greenberg, E. (1997). A predictive approach to model selection and multicollinearity. *Journal of Applied Econometría*. 12(1), 1-94. Doi: 10.1002 / (SICI) 1099-1255 (199701) 12: 1
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 6(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2001). Studying organization justice cross-culturally: fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*. 12(4):365.
- Greenberg, J. & Baron, A.R (2000) "Behaviour in Organisations". *Prentice Hall*, Vol. 8, pp. 188-215
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw.
- Hoseinzadeh, A, 2006. Organizational Justice. *Tadbir Journal*. 190 18-23.
- Hurtado, K. (2014). Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada en Bogotá. (Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperada de <http://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/2075/1/RELA CI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORG ANIZACIONALM%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup> ed). México: Thomson Learning Editores.
- Jamaludin, Z. (2008). Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 478- 490. Recuperado de: <http://www.bizresearchpapers.com/39.Zaini.pdf>
- Jaros, S. J. 1995. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 317-328.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in personnel and human resources management*, 9(31), 1-365.
- Kamaludin, M. Takdir, D. Ansir & Mahrani, S. (2015). Leader Member Exchange (LMX) As Relationship Mediation Between Organizational Justice Towards Work Motivation And Organizational Commitment. *Proceedings Journal of Education, Psychology and Social Science Research*, 167-175. Recuperado de: [http://www.e-journaldirect.com/file/1\\_SADPHI\\_462\\_Paper%2029F.pdf](http://www.e-journaldirect.com/file/1_SADPHI_462_Paper%2029F.pdf)
- Kammeyer-Mueller, J., Liao, H., & Arvey, R. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective. In *Research in Personnel and Human Resources Management*,. Vol. 20, 269-329. DOI: 10.1002/hrm.20133.

- Khan, S & Rashid Mohd. (2015). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organization Culture, Leadership and Organizational Justice: Relationship with Organization Citizenship Behavior: A Study of Academics in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 1(2), 335-359. Recuperado de: [http://globalbizresearch.org/files/5037\\_sofiah-kadar-khan\\_mohd-zabid-hj-abdul-rashid-158868.pdf](http://globalbizresearch.org/files/5037_sofiah-kadar-khan_mohd-zabid-hj-abdul-rashid-158868.pdf)
- Kinicki, A., & Vecchio, R. (1994). Influences on the Quality of Supervisor Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Applied Psychology*, 79, 101-120. Doi: 10.1037/0021-9010.79.1.101
- Loi, R. Hang-Yue, N & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120. Doi: 10.1348/096317905X39657.
- Luthans, F., Back, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Maden, C. (2007). Antecedents and consequences of employees' justice perceptions in M&As: A Conceptual Model. *Bogazici University*. 1-13. Recuperado de: [http://www.aom-iaom.org/maden\\_090408.pdf](http://www.aom-iaom.org/maden_090408.pdf)
- Mathieu, J & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. Doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171.
- McFarlin, D. & Sweeney P. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/256489?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/256489?seq=1#page_scan_tab_contents)
- McMahon, B. (2007). Organizational Commitment, Relationship Commitment and their association with attachment style and locus of control. *Georgia Institute of Technology*. Recuperado de [https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/14502/mcmahon\\_brian\\_200705\\_mast.pdf](https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/14502/mcmahon_brian_200705_mast.pdf)

- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98. Doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. USA: Sage Publications.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/258980296/Committment-in-the-Workplace-Towards-a-General-Model#>
- Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L & Topolnytsky L (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendimiento de la Equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2). 171-179. Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/428/407>.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press
- Mukherjee, K. (2010). Exploring the Mediating Effect of Perceived Organizational Support Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Globsyn Management Journal*, 4(1), 9-22. Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/74534388/exploring-mediating-effect-perceived-organizational-support-between-organizational-justice-dimensions-affective-commitment>
- Nakra, R. (2014). Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India. *SAGE*, 18(3), 185-194. Doi: 10.1177/0972262914539217
- Nasurdin, A & Ahmad Z. (2001). The fect of Procedural Justice on Organizational Commitment in the Malaysian Context: Do Men and Women Differ. *Asian Academy of*

- Management Journal*, 6(1), 31-47. Recuperado de: <http://web.usm.my/aamj/6.1.2001/6-1-3.pdf>.
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? SMC Working Paper. Swiss Management Center. Recuperado de: [https://www.smcuniversity.com/working\\_papers/Ranya\\_Nehmeh\\_-\\_What\\_is\\_Organizational\\_commitment,\\_why\\_should\\_managers\\_want\\_it\\_in\\_their\\_workforce\\_and\\_is\\_there\\_any\\_cost\\_effective\\_way\\_to\\_secure\\_it.pdf](https://www.smcuniversity.com/working_papers/Ranya_Nehmeh_-_What_is_Organizational_commitment,_why_should_managers_want_it_in_their_workforce_and_is_there_any_cost_effective_way_to_secure_it.pdf).
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3),527-556. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/256591?&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/256591?&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Nowakowski, J. M. & Conlon. E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*. 16(1),4-29.
- Ölcer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49 (3). 223-241. Recuperado de: <http://www.ecocyb.ase.ro/nr20153/14%20-%20Ferit%20Olcer.pdf>
- Patrick, H. (2012). Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 23-40. Recuperado de: [https://www.academia.edu/2311717/Commitment\\_of\\_Information\\_Technology\\_Employees\\_in\\_Relation\\_to\\_Perceived\\_Organizational\\_Justice](https://www.academia.edu/2311717/Commitment_of_Information_Technology_Employees_in_Relation_to_Perceived_Organizational_Justice)
- Porter, M (1995). The competitive advantage of the inner city. Recuperado de: <https://hbr.org/1995/05/the-competitive-advantage-of-the-inner-city>
- Real Academia Española (2014), Diccionario de la lengua española. Madrid: España-Calpe.
- Rezaiean, M. Give, H & Nasrabadi M. (2010). The relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. *Research Journal of Business*

- Management*, 4 (2), 112-120. Recuperado de: <http://scialert.net/qredirect.php?doi=rjbm.2010.112.120&linkid=pdf>
- Rodríguez, R. Martínez, M & Sánchez, I. (2015). Analysis of the psychometric properties of the Colquitt Organizational Justice Scale in a sample of employees in Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2) 270-286. Recuperado de <http://www.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/298>
- Rostamzadeh, N. Mehri, K. Chelcheleh, A & Gholian, H. (2013). The Relationship of Organizational Justice and Commitment with Human Resources Productivity in the Offices of Sports and Youth. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2(3), 227-231. Recuperado de: <http://isicenter.org/fulltext/paper-64.pdf>
- Ruiz, M. & García, M. (2013). Adaptación Lingüística y Validación del Cuestionario de Justicia Organizacional de Colquitt con una muestra de trabajadores colombianos. *Psicogente*, 16(29), 65-8. Recuperado de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/view/366/351>
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panamo.
- Sohahil, A. Safdar, R. Saleem, S. Ansar, S. & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 14(6), 40-46. Recuperado de [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume14/7-Effect-of-Work-Motivation.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/7-Effect-of-Work-Motivation.pdf)
- Shiri, A. Bakhsh, A. & Dehghani, M. (2012). A Study of Relations between Job Rotation and Staff's Organizational Commitment (A Case Study at Ilam University). *Trends in Advanced Science and Engineering*, 5(1), 82-86. Recuperado de <http://sciroad.com/TASE/TASE1251/TASE-12096.pdf>
- Sobieralski, J. & Nordstrom C. (2012). An Examination of Employee Layoffs and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3), 11-20. Recuperado de [http://www.na-businesspress.com/JOP/NordstromCR\\_Web12\\_3\\_\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JOP/NordstromCR_Web12_3__4_.pdf)
- 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.  
 Recuperado de: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1319/pdf>
- Tang, T & Fuller, R. (1995). Corporate downsizing: what managers can do to lessen the negative effects of layoff. *SAM Advanced Management Journal*, 60(4). Recuperado de <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/18194397.html>
- Totawar, A & Nambudiri, R. (2014). How Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa*, 39 (2). 23-98. Recuperado de: <http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2014/vikalpa392-83-98.pdf>
- Tyler, M. & Wilkinson, A. (2007). The tyranny of corporate slenderness: 'corporate anorexia' as a metaphor for our age. *Work Employment & Society*, 21(3), 1-14. Recuperado de [www.researchgate.net/publication/29464981\\_The\\_tyranny\\_of\\_corporate\\_slenderness\\_%27corporate\\_anorexia%27\\_as\\_a\\_metaphor\\_for\\_our\\_age](http://www.researchgate.net/publication/29464981_The_tyranny_of_corporate_slenderness_%27corporate_anorexia%27_as_a_metaphor_for_our_age).
- Wat, D. & Shaffer, M. (2005). "Equidad y calidad de la relación influyen sobre las conductas de ciudadanía organizacional: el papel mediador de confianza en el supervisor y el empoderamiento". *Revisión de Personal*, 34(4), 406-422.
- Weller, R. (1995). Una introducción al informe de la oceanografía. *An Agu Journal* 33(52), 1149-1152. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1029/95RG00775/full>
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W & Tetrick, L. (2002). El papel de un trato justo y recompensas en la percepción de apoyo de la organización y el intercambio líder-miembro. *Revista de Psicología Aplicada*, 87(3), 590-598. Doi: [doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.Y0](http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.Y0)
- Yasar, M. Emhan, A & Ebere, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3). 37-46. Recuperado de: [http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/03/March\\_2014\\_4.pdf](http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/03/March_2014_4.pdf)
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: a concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-23

## ANEXOS

### ANEXO A: CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE COLQUITT, 2001

ÍTEMS		nunca	poco frecuentemente	frecuentemente	muy frecuentemente	siempre
JUSTICIA DISTRIBUTIVA	Los siguientes ítems tienen que ver con las recompensas que recibes por tu trabajo (ej., aumento de salarios, ascensos, reconocimiento) que como empleado has recibido. Hasta que punto:					
	1 ¿Las recompensas reflejan el esfuerzo que haces en tu trabajo?					
	2 ¿Son tus recompensas laborales apropiadas al trabajo que has realizado?					
	3 ¿Las recompensas que recibes reflejan tu contribución a la organización?					
	4 ¿Es justa la recompensa que recibes considerando tu desempeño?					
JUSTICIA PROCEDIMENTAL	Los siguientes ítems hacen referencia a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar tus recompensas (ej., logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.) Hasta que punto:					
	1 ¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?					
	2 ¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?					
	3 ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente? (de la misma manera a todos los empleados)					
	4 ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral? (sin prejuicios)					
	5 ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?					
	6 ¿Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?					
	7 ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?					
JUSTICIA INTERPERSONAL	Los siguientes ítems hacen referencia a tu jefe o supervisor. Hasta que punto:					
	1 ¿Te ha tratado de manera adecuada?					
	2 ¿Te ha tratado con dignidad?					
	3 ¿Te ha tratado con respeto?					
	4 ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?					
JUSTICIA INFORMACIONAL	Los siguientes ítems hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos. Hasta que punto					
	1 ¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?					
	2 ¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?					
	3 ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?					
	4 ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?					
	5 ¿Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?					

ANEXO B: CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE  
MEYER & ALLEN, 1997

Afirmaciones		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo en mi organización, consideraría trabajar en otra empresa	1	2	3	4	5
2	Aunque fuese ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	1	2	3	4	5
3	Si decidiera renunciar a mi organización en este momento muchas cosas de mi vida serían interrumpidas	1	2	3	4	5
4	Pertenecer a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
5	Si renunciara a mi organización, pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa	1	2	3	4	5
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	1	2	3	4	5
8	Esta organización se merece mi lealtad	1	2	3	4	5
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios	1	2	3	4	5
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella	1	2	3	4	5
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal	1	2	3	4	5
13	Le debo muchísimo a mi organización	1	2	3	4	5
14	No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4	5
15	No tengo fuertes sentimientos de pertenencia en mi organización	1	2	3	4	5
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	1	2	3	4	5
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara	1	2	3	4	5
18	No me siento "emocionalmente" vinculado con esta organización	1	2	3	4	5