

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA POSGRADO

**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS**



Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos

Percepción de la justicia organizacional y su relación con el compromiso
organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora

Autor: Bach. Bermúdez Osorio, Enrique Jesús

Asesor: Dr. Vicuña Peri, Luis Alberto

Lima - Perú

2019

INDICE

Título: Percepción de la Justicia Organizacional y su relación con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora

Autor: Enrique Jesús, Bermúdez Osorio 1

Asesor: Dr. Luis Alberto Vicuña Peri 1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3 Importancia y justificación del estudio.....	14
1.3.1 Justificación Teórica.....	14
1.3.2 Justificación Practica.....	14
1.4 Delimitación del estudio.....	16
1.5 Objetivos de la investigación.....	16
1.5.1 Objetivo general.....	16
1.5.2 Objetivos específicos.....	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico.....	17
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....	17
2.2.1 Investigaciones nacionales.....	17
2.2.2 Investigaciones internacionales.....	22
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	26
2.3.1 Marco histórico de Justicia Organizacional.....	26
2.3.1.1 Teoría de la equidad.....	30
2.3.1.2 Teoría de expectativas.....	34
2.3.1.3 Teoría de justicia organizacional.....	36
2.3.1.4 Teoría de demanda control.....	40
2.3.1.5 Teoría X y la teoría Y.....	41
2.3.2 Marco histórico de compromiso organizacional.....	43
2.4 Definición de términos básicos.....	48
2.5 Fundamentos teóricos y/o mapa conceptual.....	51
2.6 Hipótesis.....	66
2.6.1 Hipótesis general.....	66
2.6.2 Hipótesis específicas.....	66
2.7 Variables.....	66
2.7.1 Variables justicia organizacional y compromiso Organizacional.....	67
2.7.2 Relación entre variables.....	69

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo, diseño y método de la investigación.....	70
3.1.1 Diseño de la investigación.....	70
3.2 Población y Muestra.....	71

	3.2.1 Población.....	71
	3.2.2 Muestra.....	73
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
	3.3.1 Instrumentos.....	74
	3.3.1.1 Escala de justicia organizacional de Colquitt.....	74
	3.3.1.2 Cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer	77
3.4	Descripción de procedimientos de análisis.....	80

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1	Resultados.....	81
	4.1.1 Análisis de normalidad estadística.....	81
	4.1.2 La justicia organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.....	82
	4.1.3 Relación entre dimensión justicia procedimental con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.....	85
	4.1.4 Relación entre la dimensión justicia distributiva con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.....	86
	4.1.5 Relación entre la dimensión justicia interpersonal con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.....	87
	4.1.6 Relación entre la dimensión justicia informacional con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.....	88
4.2	Análisis de resultados o discusión de resultados.....	89
	4.2.1 La justicia organizacional en la muestra.....	89
	4.2.2 El compromiso organizacional en la muestra.....	91

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones.....	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	96
Anexo	1 Matriz de consistencia : Informe final de tesis.....	106
Anexo	2 Protocolo o instrumentos utilizados.....	107
Anexo	3 Declaración de Autenticidad.....	111
Anexo	4 Autorización de Consentimiento para realizar la Investigación.....	112

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Dotación, Ingresos y bajas de personal administrativo.....	15
Tabla 2.	Distribución poblacional administrativos según sede de una empresa constructora del Perú.....	71
Tabla 3.	Análisis de datos para la Distribución poblacional de Trabajadores Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Categoría Ocupacional.....	71
Tabla 4.	Análisis de datos para la Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Antigüedad.....	72
Tabla 5.	Análisis de datos para la Distribución poblacional de empleados por tiempo de servicio.....	72
Tabla 6.	Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Antigüedad por tiempo de servicio.....	73
Tabla 7.	De confiabilidad por consistencia interna Alfa de Cronbach del cuestionario de Justicia Organizacional.....	76
Tabla 8.	De validez de constructo del cuestionario de Justicia Organizacional con datos obtenidos en el presente estudio.....	76
Tabla 9.	De conversión de puntajes directos a valores escalares y a categorías del cuestionario de Justicia Organizacional.....	77
Tabla 10.	Confiabilidad por el método de la consistencia interna utilizando Alfa de Cronbach del cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	79
Tabla 11.	Validez de constructo ítem test total.....	79
Tabla 12.	De conversión de puntajes directos a puntaje escalar y categoría del cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	80
Tabla 13.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de Justicia Organizacional.....	82
Tabla 14.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de Compromiso Organizacional.....	82
Tabla 15.	Coeficiente Rho de Spearman de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional.....	83
Tabla 16.	Coeficiente Rho de Spearman de la Dimensión Procedimental de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional.....	86
Tabla 17.	Coeficiente Rho de Spearman de la Dimensión Distributiva de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional.....	87
Tabla 18.	Coeficiente Rho de Spearman de la Dimensión Interpersonal de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional.....	87

Tabla 19.	Coeficiente Rho de Spearman de la Dimensión Informativa de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional.....	88
Tabla 20.	Medidas de tendencia central de las dimensiones de Justicia Organizacional.....	89
Tabla 21.	Porcentual por categorías por dimensiones y general de la justicia organizacional.....	90
Tabla 22.	Medidas de tendencia central de los tipos de Compromiso Organizacional.....	91
Tabla 23.	Porcentual por categorías por tipos y general del compromiso organizacional.....	92

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1	Formula que mide la justicia organizacional de Varela.....	51
Figura 2	La justicia organizacional y las actitudes según modelo de Arboleda.....	53
Figura 3	Análisis de la dimensión Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en el Modelo de Remuneración Total de Bermúdez...	56
Figura 4	Organigrama teórico de la valoración de Puesto Mercer.....	57
Figura 5	<i>Relación</i> entre el Modelo de remuneración Total y las variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional de Bermudez...	58
Figura 6	Estrategia de Atracción del talento humano para generar Compromiso y Justicia Organizacional de Bermúdez.....	61
Figura 7	Objetivo de las compensaciones D.A.R.....	65
Figura 8	Figura de dispersión de los valores de la Justicia y compromiso Organizacional.....	84
Figura 9	Figura de medias aritméticas de las dimensiones y general de la Justicia Organizacional.....	90
Figura 10	Porcentaje por categorías en las dimensiones y general de la Justicia Organizacional.....	91
Figura 11	Figura de medias aritméticas de las dimensiones y general de Compromiso Organizacional.....	92
Figura 12	Porcentaje por categorías en los tipos y general del Compromiso Organizacional.....	93

RESUMEN

El presente estudio contiene el sustento de lo teórico y práctico en la relación de las variables de estudio Percepción de Justicia Organizacional y Percepción del Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa Constructora. En la Investigación se parte de la descripción de Justicia Organizacional con la Teoría de Colquitt y difusores Actuales y Compromiso Organizacional con la teoría de Allen y Meyer y difusores Actuales, en contraste con la realidad problemática dada por el personal administrativo, respecto a la Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional. Las bases teóricas que asientan esta investigación están directamente relacionadas con los siguientes Ítems: Equidad Interna, Compromiso, Valoración de puestos, Compensación, Retribución salarial y emocional, Modelo de Remuneración Total, Liderazgo, Actitud, Satisfacción y condiciones de trabajo. El estudio es por el enfoque cuantitativo por el nivel descriptivo correlacional, y se utilizó como instrumentos de recolección de datos la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, aplicado a una muestra de 120 colaboradores de una empresa constructora, y se encontró que ambas variables se correlacionan significativamente, y en el análisis específico esta correlación está determinada por la Justicia procedimental que se encuentre correlacionada con el compromiso de normativo y por la justicia Informacional que guarda relación con el compromiso normativo y de continuidad, no así la Justicia Distributiva e Interpersonal. La Justicia Organizacional describe un nivel promedio de 2.91, que corresponde a la categoría baja, sobresale con un promedio de 3.28 la Justicia Interpersonal, En cuanto a Compromiso el promedio general es 3.16 y sobresale el compromiso afectivo con 3.28, ambas corresponden a un sentimiento de pertenencia ambiguo. Es necesario que la organización trabaje estas variables para la mejora continua.

Palabras Clave: Justicia Organizacional, Equidad Interna, Compromiso Organizacional, valoración de Puestos y Modelo de Remuneración Total.

ABSTRACT

The present study contains the support of the theoretical and practical in the relation of the study variables Perception of Organizational Justice and Perception of Organizational Commitment in the administrative personnel of a Construction company.

The Investigation starts with the description of Organizational Justice with the Theory of Colquitt and Current diffusers and Organizational Commitment with the theory of Allen and Meyer and Current diffusers, in contrast to the problematic reality given by the administrative staff, regarding Organizational Justice and Organizational Commitment.

The theoretical bases that support this research are directly related to the following items: Internal Equity, Commitment, Job valuation, Compensation, Salary and emotional compensation, Total Remuneration Model, Leadership, Attitude, Satisfaction and working conditions.

The study is based on the quantitative approach by the correlational descriptive level, and the Colquitt Organizational Justice Scale and the Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire, applied to a sample of 120 employees of a company, were used as data collection instruments. construction, and it was found that both variables are significantly correlated, and in the specific analysis this correlation is determined by the procedural Justice that is correlated with the regulatory commitment and by the Informational justice that is related to the regulatory and continuity commitment, not so the Distributive and Interpersonal Justice.

Organizational Justice describes an average level of 2.91, which corresponds to the low category, stands out with an average of 3.28 Interpersonal Justice, In terms of Commitment the general average is 3.16 and the affective commitment with 3.28 excels, both correspond to a feeling of ambiguous membership It is necessary for the organization to work these variables for continuous improvement.

Keywords: Organizational Justice, Internal Equity, Organizational Commitment, Position Evaluation and Total Compensation Model.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación permitirá poner en conocimiento, la relación entre Justicia Organizacional y Compromiso que se da en una empresa constructora con varias sedes de producción en las provincias del Perú.

En la actualidad la poca equidad, poca Justicia y poco Compromiso es reconocida por su efecto nocivos en las Actitudes, conductas y comportamientos de los individuos a la cual están sometidos en una organización, por ello este estudio permitirá saber cómo el desarrollo interno de una empresa, en referencia al trabajo conjunto con los trabajadores, se esté llevando de una manera correcta para un crecimiento a favor de los trabajadores y sus satisfacciones laborales.

La tesis se ha desarrollado en cinco capítulos, en el Capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema, con su respectiva descripción y formulación del problema, importancia y objetivos. En el segundo capítulo se desarrolló el Marco teórico, empezando por el marco histórico de cada una de las variables, seguido por los antecedentes, luego la estructura teórica, definiciones, fundamentos teóricos que sustentan a las hipótesis, y la identificación de variables. En el capítulo III se desarrolló los aspectos metodológicos que incluye muestra, instrumentos y procedimiento de análisis. En el Capítulo IV se da cuenta de los resultados y análisis de resultados y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

La constructora fue constituida hace 9 años en el Perú, durante este periodo de tiempo ha construido en el norte del país proyectos de casas y departamentos, logrando culminar satisfactoriamente 4 de ellos, tiene en marcha 6 y 1 restante que está por iniciar en los próximos meses. (Galilea, 2018)

Con el aumento de los proyectos, se ha vuelto cada vez más complejo la administración y designación de actividades y funciones, Intensificando las sobrecargas laborales del personal en la organización, el cual genera un intenso malestar genérico en los empleados de la constructora debido al crecimiento y a la demanda laboral exigida por el mercado de la construcción.

Partiendo del punto de vista psicológico, se recogió la siguiente información obtenidas de algunas entrevistas realizadas al personal respecto a la percepción que tienen sobre la Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.

Entrevistado 1: manifestó que la organización debe ser más justa con la distribución de los beneficios económicos y no otorgar únicamente el

bono de productividad a los ejecutivos, lo cual le genera malestar y desmotivación respecto al Compromiso, comento que estaba comprometido con su profesión más no tanto con la organización por falta de reconocimiento.

Respecto a la información obtenida de la entrevista 1, en una síntesis de información, se considera los siguientes puntos:

- a) No existe equidad económica en la distribución de los sueldos.
- b) Bajo nivel de compromiso del trabajador hacia la organización.
- c) Falta de reconocimiento de la Organización hacia el trabajador.

Entrevistado 2: manifestó que no siente que haya Justicia Organizacional respecto a los cargos laborales ya que manifestó que realiza funciones que no le corresponden sin embargo la empresa no le reconoce las otras funciones realizadas por lo que indico que su Compromiso con la organización es baja pero que se siente comprometido con su crecimiento personal lo cual le gustaría que la empresa invirtiera en capacitaciones para sentirse mejor.

Respecto a la información obtenida de la entrevista 2, en una síntesis de información, se considera los siguientes puntos:

- a) Percepción de falta de Justicia Organizacional
- b) Falta de Reconocimiento
- c) Compromiso Organizacional Bajo

Entrevistado 3: menciona que su Percepción de la Justicia Organizacional es baja, respecto a que relaciona a la Justicia con los beneficios que la empresa le brinda. Indicando que no se siente bien retribuido por la organización haciendo mención en que la empresa debe brindar mejores beneficios para que mejore su percepción sobre

la Justicia Organizacional lo cual conlleva a que se sienta más comprometido.

Respecto a la información obtenida de la entrevista 3, en una síntesis de información, se considera los siguientes puntos:

- a) La percepción de Justicia Organizacional es Bajo
- b) Percepción baja de Justicia en relación a los Beneficios que recibe el trabajador.
- c) Trabajador indica a mayor justicia en los beneficios, Mayor será su Compromiso.

Respecto a las entrevistas realizadas se aplicará como referencia teórica

Las investigaciones desarrolladas por Colquitt en la variable Justicia Organizacional y también se incluirá a los difusores que tratan la temática en figura 1 *Teoristas de la Variable Justicia Organizacional* según (Vaamonde, 2013)

Las investigaciones desarrolladas por Allen y Meyer en la variable Compromiso Organizacional y también se incluirá a los difusores que tratan la temática. (Morales y Villalobos, 2012)

En ese sentido la presente investigación se enfoca en la Percepción de Justicia Organizacional y su relación con el Compromiso Organizacional, respectivamente demostrada en los siguientes puntos:

- Los empleados desarrollan y ejercen más funciones de las mencionadas en el MOF” Manual de organización y función” el cual genera problemas de equidad en la distribución de la carga laboral.

- Las normas y procedimientos de la organización muchas veces no son cumplidas por lo que rara vez fomentan un sentido de equidad hacia los empleados.
- Las políticas remunerativas no se alinean con las habilidades y conocimientos del personal en temas de remuneración demostrándose la falta de un sistema de compensación equitativo.
- Los beneficios brindados a los trabajadores no son equitativos: por lo que existe un bajo nivel de Justicia Organizacional, lo cual genera un sentimiento de insatisfacción y poca identificación con la empresa influyendo en el Compromiso que pueda tener el empleado.
- Algunos empleados se sienten forzados a seguir laborando en la organización debido al bajo nivel de oportunidad en el mercado laboral.

1.2 Formulación del Problema

Acorde a lo antes expuesto como objetivo central, esta investigación está centrada en la Percepción de Justicia Organizacional y su relación con el Compromiso Organizacional, respondiendo a la siguiente pregunta de investigación:

-Problema General

¿Cómo se relaciona la percepción de justicia organizacional con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?

-Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la dimensión justicia distributiva con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?

¿Cómo se relaciona la dimensión justicia procedimental con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?

¿Cómo se relaciona la dimensión justicia Interpersonal con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?

¿Cuál es la relación entre la dimensión justicia informacional con el compromiso organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?

1.3 Importancia y justificación del estudio

1.3.1 Justificación teórica

El propósito del estudio es incentivar el debate académico sobre las fuentes de información y conocimiento teórico que tratan sobre la Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, con el fin de contrastar teorías y resultados sobre el conocimiento existente para una mejor comprensión hacia la reflexión del tema Justicia y Compromiso Organizacional en empresas constructoras del país.

Las teorías citadas y confrontadas en este trabajo de investigación beneficiarán de manera directa a toda persona que consulte este estudio para los fines académicos como mejorar la calidad de información y contrastar hechos y realidades que involucran las variables del tema de análisis.

1.3.2 Justificación Práctica

Este estudio brindará soporte práctico y académico a aquellas organizaciones con características similares a la

estudiada y propone alternativas de solución en relación a la Justicia Organizacional como también permitirá identificar cuan comprometidos están los empleados de una constructora del país.

Es así que esta investigación también será de aporte a todo profesional que requiera una guía de consulta que ayude a mejorar el clima y cultura Organizacional basada en la Investigación de la Justicia y Compromiso Organizacional.

Tabla 1

Dotación, Ingresos y bajas de personal administrativo

Mes	Personal	Altas	Bajas
Diciembre 16	121	10	2
Enero	121	7	7
Febrero	120	5	4
Marzo	113	4	11
Abril	116	7	4
Mayo	112	4	8
Junio	118	15	9
Julio	122	10	6
Agosto	116	4	10
Septiembre	116	8	8
Octubre	115	6	7
Noviembre	114	4	5
Diciembre	109	2	7
		86	88

Nota: Recuperado de Constructora Galilea por Bermúdez. E.

El nivel de variación en la dotación de personal representa una justificación práctica para el estudio de la Justicia y Compromiso Organizacional y así poder determinar la relación de las variables.

Este estudio de investigación también beneficiará de manera indirecta a las organizaciones del sector construcción y cuyas realidades se asemejen al caso tratado en este trabajo, pudiendo

aplicarse el conocimiento, instrumentos y herramientas tratadas a las organizaciones de igual similitud.

Para ello se plantea dos herramientas de medición de Percepción de Justicia y Compromiso Organizacional que podrán ser tomados como consulta y utilizados como soporte académico y teórico para estudiantes y organizaciones que busquen una alternativa de solución para la medición de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, tratados en el presente trabajo de investigación.

1.4 Delimitación del estudio

El diseño a aplicarse que no es experimental limitará establecer relación causa efecto y solo establecerá relación entre las estudiadas.

En ese sentido los resultados obtenidos de la presente investigación no podrán generalizarse para todo el sector Construcción, sino para aquellas organizaciones con características similares a la muestra del presente estudio.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

- Determinar la relación entre la Percepción de Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional del personal administrativo de una constructora a nivel nacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Conocer la relación entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional
- Analizar la relación entre la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional
- Identificar la relación entre la dimensión Justicia Interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional
- Conocer la relación entre la dimensión Justicia Informativa con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

En el siguiente marco teórico se trata toda la teoría necesaria para conocer la relación entre la percepción de Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional con la finalidad de Conocer la relación entre las mismas.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

2.2.1 Investigaciones nacionales

Bonilla, G. (2015) Planteo en su estudio desde la perspectiva del comportamiento organizacional demostrar la relación entre la justicia y compromiso organizacional en municipalidades distritales de lima, en donde define al compromiso organizacional como un estado psicológico que se circunscribe en la relación de los colaboradores con la organización con implicancia en las decisiones y en continuar como miembros de la misma y respecto a la justicia organizacional, argumenta sobre la compensación justa (Sueldo) centrado en la Valuación de puestos para una correcta equidad salarial en la organizaciones municipales.

Baldeón, M. (2013) El Objetivo es demostrar la relación entre los estilos de liderazgo y Compromiso Organizacional en una institución educativa privada, empleando las teorías de Kurt Lewin, Meyer y Allen. Y se comprobó que el Compromiso y antigüedad o años de servicios incrementan el Compromiso afectivo, como hecho que puede estar relacionado a las costumbre y familiaridad con la organización hecho que no ocurre con el Compromiso normativo y de continuidad, por lo que se valida y corrobora que el liderazgo interactúa de forma directa con el Compromiso Organizacional y al incrementan las características de un liderazgo más democrático mediante políticas, normas y reglamentos más flexibles también aumenta el Compromiso Normativo, lo que evidencia que a mayor flexibilidad en las normas se incrementa el Compromiso Normativo siendo esto fundamental como fuente de conocimiento aplicable a esta investigación.

Espejo, J. (2013) El objetivo fue determinar la relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional cuyo estudio revela en sus resultados que cuando aumenta el tiempo

de servicio en la organización también aumenta el Compromiso Organizacional del cual el investigador concluye que la percepción de Justicia Organizacional y tiempo de servicio, son variables independientes por lo que determinó que el trabajador al percibir positivamente o negativamente a la organización, el Compromiso Organizacional podrá ser positivo o negativo por lo que en la investigación se recomienda implementar actividades de integración, Capacitaciones profesionales y Políticas Internas que refuercen la percepción de Justicia.

Gallegos, C. (2013) El objetivo fue analizar si existe relación significativa entre la motivación desarrollada por Mc Clelland y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de una entidad bancaria. Evidenciando que la motivación de Mc Clelland y Compromiso Organizacional se relaciona únicamente con el Compromiso afectivo, demostrando en la investigación que la motivación laboral de los empleados, es la necesidad interior el cual determina la conducta del trabajador hacia el logro en la organización y a la motivación de afiliación como el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás trabajadores, concluyendo así que la asociación entre la motivación y Compromiso Afectivo mejora cuando se aplican actividades de integración y motivación en la Organización, siendo esta información fundamental como fuente de conocimiento aplicable a esta investigación.

Gutiérrez, M. (2013) El objetivo fue dar a conocer la relación entre el Compromiso Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de servicios de lima. El análisis que sustenta bajo la teoría de Allen y Meyer. El estudio concluye en la importancia de crear identificación organizacional y fortalecer

los valores en la organización ya que ello mejorara el Compromiso Organizacional del tipo afectivo. Para mejorar el Compromiso normativo Gutiérrez recomienda revisar las políticas de trabajo de la organización y enfatizarlo en el colaborador como elemento primordial de la institución.

Licetti, C. (2011) El objetivo de la tesis es Identificar la relación entre clima organizacional y Compromiso Organizacional en los trabajadores de una institución educativa parroquial de Lima. Utilizando el método descriptivo. El nivel de investigación es correlacional y el diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo constituida por 67 docentes a quienes se aplicó una herramienta adaptada por el Dr. Luis Vicuña Peri. El estudio se sustenta en teorías como la teoría de Liwin y Stringer y la teoría de Meyer y Allen. La investigadora en su hipótesis general acepta que el clima organizacional y Compromiso Organizacional son variables interdependientes con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.24, con un 0.05 de margen de error por lo que, si se aumenta positivamente y mejora positivamente la percepción de clima laboral, sucederá lo mismo con el Compromiso Organizacional. La investigadora concluye en crear programas que estimulen la lealtad donde se guardaría reciprocidad y alineación con el Compromiso normativo. Así también recomienda desarrollar proyectos de capacitación adaptadas a las necesidades de la institución e implementar estrategias que ayuden a generar sentimiento de retribución de los trabajadores hacia la organización por lo que es importante difundir y mejorar la comunicación de los programas, proyectos, capacitaciones para que pueda existir una comunicación efectiva y el personal pueda estar alineado a todo lo que sucede en la organización.

Uribe, J. (2013) El objetivo de la investigación fue demostrar la relación entre las variables Justicia Organizacional y motivación laboral, explicando la problemática de los trabajadores de la empresa de turismo Odisea Tours.S.A.A. Mediante el cuestionario de Justicia Organizacional y motivación laboral de Jean Luis Uribe Saal, se determinó si existe relación e influencia de la dimensión Justicia Organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de estudio. En dicha investigación el autor concluye determinando la existencia de relación entre Justicia Organizacional y motivación laboral donde la Justicia es una variable de influencia sobre la variable de motivación laboral, confirmando así la hipótesis principal, en una síntesis de las recomendaciones se concluye lo siguiente, implementar programas de capacitación con el fin de que puedan estar preparados de existir promociones u oportunidades dentro de la organización con el fin de promover una Justicia distributiva, motivación laboral y mejorar el sentimiento de logro en el personal.

Zegarra, F. (2014) El objetivo de la tesis fue investigar la relación existente entre marketing interno (Cliente interno) y Compromiso Organizacional, el cual enfoca la investigación en el despliegue de un marketing interno efectivo dirigido al personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho, al cual se le debe dar atención en el Compromiso Organizacional ya que si no se logra que el personal haga suyos los intereses, el Compromiso se verá afectado por el poco involucramiento del personal. Los análisis de confiabilidad demostraron que el instrumento de Compromiso Organizacional es confiable ya que el coeficiente de cronbach llega a 0.93, indicando la confiabilidad de la prueba. El investigador considero en su estudio como el personal femenino tiene mejor disposición para comprometerse y trabajar por la

institución muy a diferencia con el personal masculino. En la conclusión se demuestra la existencia significativa de correlación entre las dos variables en donde las dimensiones del marketing interno y dimensiones del Compromiso Organizacional se correlacionan positivamente.

2.2.2 Investigaciones internacionales

Hidrovo, C y Naranjo, K. (2016) Abordan la problemática que en la Pontificia universidad católica del Ecuador, no existe una investigación previa que analice una correlación directa entre justicia y compromiso organizacional y acorde a Allen y Meyer (1991) definen al compromiso como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización, 3) una fuerte creencia en los valores y metas de la organización. Y 4) Sentimiento de apego hacia la organización, respecto a la justicia organizacional los autores fundamentan : 1) Los colaboradores se sienten motivados en mantener relaciones justas y equitativas, 2) Los colaboradores comparten resultados y relaciones con los demás y luego evalúan y comparan lo equitativo de estas relaciones mediante una comparación con los otros colaboradores de la organización.

Condoy, D. (2015) El objetivo de la tesis fue evaluar la percepción de Justicia Organizacional que tienen los trabajadores del Banco Nacional de Fomento. El investigador evidencia que la Justicia Organizacional es de carácter descriptiva la cual está centrada en la percepción de los Individuos, constituida en las reacciones de los trabajadores frente a situaciones cotidianas o situaciones injustas en su vida laboral. Por lo que el investigador

resalta como la Justicia está centrada en la percepción de los trabajadores y a como evalúan los resultado, actividades y procesos de la organización por lo que la Justicia es comprendida como algo subjetivo siendo “*lo que percibe en trabajador*”. El investigador recomienda crear un programa de beneficios al empleado que ayude a crear impacto en la percepción de Justicia Organizacional mediante la identificación de oportunidades que beneficien y contribuyan con el bienestar de todos los colaboradores de la organización.

Hurtado, R. (2014) El objetivo de la tesis fue identificar la relación entre Justicia Organizacional, el Compromiso Organizacional y satisfacción laboral. Hurtado interpreta que la Justicia Organizacional en su dimensión distributiva se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y la dimensión de Justicia Procedimental se relaciona positivamente con el Compromiso Organizacional, señalando que la forma en cómo perciben los trabajadores la Justicia Organizacional, se manifiesta en el plano de las actitudes por ello la relevancia de identificar en el estudio la relación entre Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. El investigador menciona a aquellos empleados que tienen un fuerte Compromiso emocional con la organización, “*estos permanecen*” debido a que ellos lo quieren. Por su parte aquellos empleados con Compromiso de permanencia fuerte tienen que quedarse, a causa de falta de oportunidades laborales. El Compromiso emocional se predice mejor por la experiencia de trabajo que promueva la sensación de confort y la competencia personal, mientras que el Compromiso de permanencia se correlaciona con medidas de pérdida potencial como beneficios de pensión y faltas de alternativas laborales.

Además, cada uno de los componentes son independientes el uno del otro.

Morales, M y Villalobos, J. (2012) El objetivo de la tesis fue establecer la relación entre satisfacción y Compromiso Organizacional en el centro de salud. En dicha investigación se utilizó el instrumento de escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, respecto al Compromiso Organizacional donde se evidencia aspectos con el involucramiento e identificación del individuo con la organización y tras una exhaustiva investigación sobre el Compromiso Organizacional, Morales y Villalobos.

“En los diferentes tipos de Compromiso Organizacional es importante decir que: La conjunción entre los valores y las creencias individuales y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de Compromiso. Por lo tanto, Las organizaciones pueden afectar el Compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características bastante importantes y bastantes notorias”

Morales M y Villalobos J. (2012) Como fuente de conocimiento para esta tesis, la investigación realizada por Morales M y Villalobos J. Recomiendan la creación de un programa de intervención organizacional con el fin de mejorar la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la organización, estimulando de esa forma el Compromiso con la empresa y así los empleados acepten a la organización como parte importante de su vida laboral.

Navarrete, B y Palacios, M. (2012). El objetivo de la tesis fue diagnosticar y diseñar un plan de Compromiso laboral a través de factores que determinen el nivel de Compromiso de los empleados hacia la organización. Cuya conclusión del análisis de 321 encuestas tabuladas y distribuidas entre las empresas estudiadas, se determinó y concluyó que efectivamente con un plan de Compromiso laboral en el que los empleados puedan mejorar su identificación con la organización, mejorarían los factores del Compromiso, desempeño y productividad de los empleados para con la organización.

Arboleda, A.M (2009) el estudio señala La actitud del consumidor "*trato justo de la organización hacia los empleados*" según la percepción de Justicia Organizacional. Donde plantea la relación entre la percepción que tiene el consumidor acerca de la Justicia Organizacional y sus actitudes hacia la organización. Es así que la percepción de Justicia Organizacional se encuentra relacionada a las intenciones conductuales del trabajador en donde los empleados que perciben que han recibido una recompensa justa, reducen su actitud y voz negativa hacia la organización. Evidenciando como las intenciones positivas fortalecen el Compromiso Organizacional y mejoran la relación con la Justicia Organizacional. Mientras que las actitudes negativas evidencian una baja percepción de Justicia Organizacional. Por lo que este estudio permite comprender la relación entre la relación de la Justicia Organizacional en sus tres dimensiones con el Compromiso y satisfacción del empleado a la organización basado en las actitudes de los empleados y el trato justo de la organización hacia los mismos.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.3.1 Marco histórico de Justicia Organizacional

Colquitt, J A . (2001) En la teoría de Colquitt, se pone en evidencia las dimensiones de la Justicia Organizacional propuesta por Greenberg (1990) para la variable Justicia Organizacional expresada en sus tres formas como: Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interpersonal con la inclusión de la Justicia Informativa, producto de los estudios sobre Justicia Organizacional realizado por Colquitt.

Greenbert y Colquitt (2014) hacen el siguiente recuento histórico analizando el concepto Justicia Organizacional: Aristóteles analizó que constituía trato injusto en la distribución de recursos entre individuos, en el siglo xx. Surgieron los procesos psicológicos sociales que fueron aplicados a la estructura organizacional y se observó la percepción de la gente sobre el trato justo en la organización.

Martinez, C. (2012). De acuerdo a Aristóteles la Justicia es subjetiva porque depende de los valores y educación de la persona, en el que el individuo discierne en elegir lo justo entre dos o más variables de elección. También hace énfasis en la Justicia como igualdad equitativa en la que cada ciudadano recibe lo que le corresponde según lo contribuido a la sociedad.

Florez, A. (2009). En el libro la republica de platón, la Justicia es la propuesta del dialogo de Sócrates, en la que los gobernantes se transmutan en seres más justos y sabios volviéndose así filósofos, en términos más sencillos platón nos transmite el pensamiento de Sócrates, en que uno no puede pretender dañar a alguien y ser justo a la vez, porque al hacer daño a alguien el daño se hace peor y la Justicia puede tener esa consecuencia.

El termino Justicia proviene de la palabra latín iustitia, cuyo significado es relacionado por cada época y cada sociedad como bien común y universal que mantiene la armonía de una sociedad.

Biografias y vida. (2015). De igual forma la Justicia es un valor humano que según el latín "*suum quique tribuere*". Es interpretada como el arte de hacer lo justo y dar a cada uno lo suyo.

Biografias y vida. (2015). Para Domicio Ulpiano los preceptos de Justicia significan: vivir honestamente, no dañar a nadie y dar a cada uno lo suyo, lo que se interpreta como la continua y perpetua voluntad de dar a cada quien lo que le corresponde, y dicho concepto es la idea matriz de Justicia en común para los otros filósofos como Aristóteles, platón y el mismo Domicio Ulpiano.

Ruiz, L. (2015). Conforme a Adams (1965), menciona que cuando los trabajadores tienden a comparar la percepción de su esfuerzo o dedicación a la organización con lo que cada individuo obtiene de esta y eso lo comparan con lo que perciben de los demás se demuestra cual importante es la equidad.

Hans, K. (2009). La Teoría pura del derecho propuesta por Hans Kelsen (1935) menciona que la Justicia es asociada a la moral en la que enfoca a la Justicia como uno de los fines del derecho, así en su libro Teoría pura del Derecho escribió «en tanto la Justicia es una exigencia de la moral, la relación entre moral y derecho queda comprendida en la relación entre Justicia y Derecho».

Vaamonde, J. (2013). En este sentido, Vaamonde, detalla la fórmula del constructo Justicia Organizacional planteadas por otros teóricos en investigaciones que coinciden en mencionar que la justicia organizacional es una percepción subjetiva que mediante la fórmula de comparación: de sus (Esfuerzos/beneficios Obtenidos) versus (Esfuerzos de otro colaborador/Los beneficios obtenidos del colaborador) Se obtiene una variable de medición para el colaborador más objetiva.

Es importante destacar la importancia de la Justicia Organizacional en el transcurso de la historia y del significado que tiene para cada uno de los filósofos y teóricos que se mencionan:

Vaamonde, J. (2013). Cita a: Moorman (1991); Niehoff y Moorman (1993) en el que mencionan que desarrollaron la Escala de Justicia Distributiva y Procedimental, constituida por 20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de Justicia distributiva y Justicia procedimental (incluye Justicia interpersonal)

Vaamonde, J. (2013). Cita a: Sweeney y McFarlin (1997), en el que menciona que desarrollaron la Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental constituida por 20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de Justicia Organizacional en sus facetas Distributiva y Procedimental.

Vaamonde, J. (2013). Cita a: Donovan, Drasgow y Munson (1998), en el que menciona que desarrollaron la Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo constituida por 18 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de Justicia en el tratamiento interpersonal de supervisores y compañeros de trabajo.

Vaamonde, J. (2013). Cita a Schiminke et al. (2000) en el que menciona que Desarrollaron la Escala de Percepciones de Justicia Organizacional constituida por 20 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de Justicia distributiva, procedimental, interpersonal, informacional.

Vaamonde, J. (2013). Cita a Colquitt (2001). Adaptación argentina de Omar et al. (2003) en el que Desarrollaron la Escala de Justicia Organizacional constituida por 20 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de Justicia distributiva, procedimental, interpersonal, informacional.

Vaamonde, J. (2013). Cita a Ambrose y Cropanzano (2003) en el que Desarrollaron la Escala de Justicia Organizacional constituida por 8 ítems. Formato tipo Likert. Mide la Justicia distributiva y procedimental.

Vaamonde, J. (2013). Cita a Blader y Tyler (2003) en el que Desarrollaron la Escala de Justicia Organizacional constituida por 43 ítems. Formato tipo Likert. Mide la Justicia distributiva, Justicia procedimental, calidad de los procedimientos de toma de decisión, calidad del tratamiento y favorabilidad de resultados.

Vaamonde, J. (2013). Cita a Ambrose y Schiminke (2009) en el que Desarrollaron la Escala de Percepciones Globales de

Justicia constituida por 6 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones globales de justicia

2.3.1.1. Teoría de la equidad

Los estudios e investigaciones sobre la Percepción de Justicia Organizacional inician con la propuesta de John Stacey Adams, con la teoría de la equidad. Desarrollada en el año 1963, en la cual Adams, J. (1963) Sostiene que la satisfacción, desempeño y motivación de un individuo dependen de la percepción de la relación entre esfuerzo y recompensa.

En sus estudios busca comprender la satisfacción en términos de equidad en la que se afirma que los individuos buscan mantener la equidad entre los insumos siendo la asignación de tareas, un tema de correcta distribución equitativa en la organización y como resultado las compensaciones equitativas por el esfuerzo de cada uno de los individuos.

El constructor de la Percepción de Justicia Organizacional se deriva de la teoría de la equidad, la cual explica la relación entre Justicia distributiva y de diversos resultados de la organización; se basa en las nociones de la privación y la comparación social en la que los esfuerzos y compensaciones Individuales son comparadas con las de otros trabajadores de la organización el cual influye en la motivación de los miembros de la organización.

Ruiz, L. (2015). En la teoría de la equidad Adams menciona que el justo equilibrio entre un individuo con respecto a los insumos o entradas (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento etc.) según la teoría,

la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado.

La equidad debe estar en la reciprocidad de lo entregado por un empleado a la empresa y de lo recibido y entregado de la empresa al empleado. Según Adam para que exista equidad debe existir Justicia, del cual resalta el Compromiso del empleado con la organización y el Compromiso de la misma con el empleado, un Compromiso que crearía Justicia entre las partes interactuantes.

Diaz, L. y Barbanelli, C. (2014). La Justicia Organizacional debe ser interpretada en 4 dimensiones para entender como la percepción de Justicia y equidad afectan el Compromiso que los trabajadores tienen sobre su organización y esta puede afectar su rendimiento y su comportamiento.

Espejo, J. (2013). Según Moorman, 1991. El Compromiso como eje ha permitido construir la teoría de la equidad como una ecuación de una parte entre lo que reciben los empleados de la empresa y lo que le aportan y lo que reciben de ella. En este sentido, la Justicia ejercida en el seno de una empresa en lo que afecta a los empleados determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir en otras consecuencias de su trabajo.

En esencia, los investigadores argumentan que si los empleados creen que reciben un trato equitativo estarán más predispuestos a desarrollar actitudes positivas sobre su trabajo y sus consecuencias.

Golam, A. (ed.). (2012). La teoría de la equidad, Señala que las percepciones acerca de una distribución de las recompensas en el trabajo no equitativa generan tensiones en el individuo y que se ve obligado a resolver.

Un ejemplo de equidad: es que si nos comparamos a otra persona y la relación es igual al otro individuo, se interpreta que existe un estado de equilibrio y equidad.

En el modelo propuesto de equidad, Stacey Adams identifica que los individuos en una organización, perciben lo que obtienen en su organización y se comparan con sus compañeros es decir buscan un equivalente que es igual a estado de equidad.

Aranda, F. (2013). La base social es que los individuos comparan esfuerzos y compensaciones con las de otros trabajadores de la organización el cual influye en la motivación de los miembros de la organización.

Para Adams, la búsqueda de equidad, sirve para asegurar una relación fuerte y productiva entre el empleado y la organización afirmando que los resultados positivos y un alto nivel de motivación se logran cuando el trabajador percibe un trato justo.

Adams menciona que las personas expresan su satisfacción acorde a la percepción de lo que reciben por el esfuerzo realizado.

En otras definiciones: la entrada y salida también son llamadas como Insumo igual a entrada y rendimiento entre desempeño como salida.

Es conveniente definir cada uno de los elementos mencionados dónde:

Entrada:

- Es el esfuerzo u aporte realizado por el trabajador en la organización
- Es el esfuerzo del empleado, el Compromiso de cumplir con los objetivos, habilidad de desenvolverse adecuadamente en la empresa, trabajo duro, sacrificio personal para el cumplimiento del trabajo eficientemente, adaptabilidad, tolerancia, confianza en los compañeros y jefes, entusiasmo para desempeñarse eficientemente, determinación y lealtad.

Salida:

- Es la percepción de una situación laboral.
- Es la percepción del entorno laboral por parte del trabajador.

En la percepción del entorno laboral el trabajador puede identificar dos tipos de recompensas de las cuales son utilizadas para compararse con otros empleados y así poder encontrar una relación de equidad.

Adams plantea la percepción de Compromiso y su relación con los beneficios brindados por la organización siendo estos de dos tipos tangibles e intangibles.

Las recompensas tangibles: relacionadas a lo que recibe el trabajador por trabajar en la organización, ejemplo: sueldo o salarios, gratificaciones, Bonos, Aguinaldos y otros beneficios sociales de índole económica.

Las recompensas intangibles: relacionadas con toda recompensa emocional o de índole psicológica que influye positivamente o negativamente en el trabajador, ejemplo: Los

reconocimientos que el empleador le hace al trabajador, el crecimiento profesional dentro de la organización denominado línea de carrera, seguridad y estabilidad en el trabajo, el sentido de logro personal y organizacional, responsabilidad encargada al trabajador, sentido de avance y crecimiento en la organización.

En tal sentido es que el equilibrio debe de estar en lo que el individuo entrega a la organización y en lo que recibe de la misma para dar un sentido real de Justicia y equidad acorde al planteamiento de Adams.

2.3.1.2. Teoría de expectativas

La teoría de las expectativas propuesta por Víctor Vroom en 1964, asume al comportamiento como el resultado de opciones consientes entre alternativas, sugiriendo que la relación que se da por causa del comportamiento de la gente en el trabajo es en base a las metas que el individuo pueda tener como motivación para lograr un alto nivel de esfuerzo.

Vroom, V. (2010). Menciona en su propuesta, que el desempeño de un empleado está basado en factores individuales como la personalidad, Habilidades, conocimiento, capacidades y experiencias.

La teoría hace mención que los individuos tienen una variedad de metas y que las mismas pueden ser motivadas si tienen expectativas.

La teoría está enfocada en:

a. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

b. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

c. relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son estas para el trabajador.

Vroom, V. (2010). En la teoría planteada por Vroom, hace referencia en como un individuo se motiva al ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando tiene la percepción que este esfuerzo tiene una buena evaluación del desempeño, por lo que una buena evaluación da a lugar a recompensas empresariales como, incrementos salariales, bonos por cumplimiento de objetivos, ascensos y recompensas que satisfagan las metas del individuo.

2.3.1.3. Teoría de Justicia Organizacional

CCSE. (2009) En la propuesta de Colquitt, Greenbert y Zapata, contempla cuatro dimensiones que a continuación desarrollaremos.

a. Justicia distributiva:

Es la Justicia percibida en los resultados que percibimos en relación con nuestra contribución y los resultados y contribuciones de los demás.

Navarro, P. (ed.). (2010) Si a alguien le pagan menos que un compañero que no parece ser más productivo, probablemente sentirá una injusticia distributiva.

Greenberg, J. y Colquitt, J (2014). Segun Greenberg (1990) Lo interpreta como la imparcialidad de los medios por los cuales se toma una decisión de asignación de recursos.

Hernández et al. (2015) Basada en la regla de equidad de Adams, la Justicia distributiva está vinculada a la justa distribución de bienes y servicios que una organización brinda a los individuos y hace referencia a la idea de ser equitativo con los recursos y recompensas en beneficio de los empleados.

Greenberg, J. y Colquitt, J (2014). Segun Greenberg (1990) lo interpreta como la percepción de Justicia sobre los recursos recibidos en las organizaciones, así las personas que trabajan pueden experimentar una sensación de injusticia cuando sienten que no son tratados con equidad.

Golam, A. (ed.). (2012). la Justicia distributiva es percibida respecto a diferentes aspectos del trabajo: nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y asignación de responsabilidades.

Sappia J. (2002). Para mejorar la Justicia en la empresa primero tenemos que reconocer que está conformada por la Justicia de distribución.

b- Justicia procedimental:

Se refiere a la idea de hacer cumplir las reglas y normas en el centro de labor fomentando un sentido de equidad.

Alles, M. A. (2014). Martha Alicia Alles, analiza como las políticas retributivas permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades con parámetros objetivos de medición como parte de la Justicia distributiva en una organización, pero que no todas las organizaciones respetando las leyes de forma global no lo hacen en su totalidad. Un claro ejemplo es el pago de los empleados por planilla y otra parte por otros medios.

Espejo, J. (2013). Para Moorman (1991) la Justicia procedimental es interpretada como el grado en el cual se toman las decisiones en el trabajo e incluyen mecanismos que aseguren la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación.

Segura, S. y Segura, R. (2014). indican que la Justicia procedimental son las reglas y disposiciones o instrucciones que indican que hacer y cómo actuar en las diversas situaciones propias del quehacer laboral. Propias del mismo reglamento sobre el orden y la disciplina que suelen incluir procedimientos y métodos de trabajo en el que se identifica dos mecanismos necesarios para gobernar en la organización.

El primer mecanismo es el entrenamiento que consiste en transferir conocimientos específicos de los procedimientos al

personal para un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores lo que significa internalizar y potencializar la capacidad y habilidades de los trabajadores en los procedimientos, métodos y prácticas de trabajo con el fin de que puedan afrontar con éxitos las situaciones diversas de la rutina.

El segundo mecanismo es la regla fundamental para que exista una armonía entre los individuos de una organización.

c- Justicia interpersonal:

Hace referencia al grado con que el gestor adopta un trato digno y de respeto con las personas afectadas por las decisiones distributivas y procedimientos en ese sentido se circunscribe a la imparcialidad en el trato de los niveles superiores hacia los empleados.

Rodriguez, R. y Martinez, M. y Salanova, M. (2014). denominan Justicia interpersonal cuando los procedimientos son implementados y se producen con diferentes niveles de calidad, que se refleja en el grado en que las personas reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de los directivos de la organización.

Espejo, J. (2013). Para Moorman (1991) lo interpreta como el grado en el cual los empleados sienten que sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas para la toma de decisiones.

Entre más justo sea la calidad del trato, más positiva será la percepción de Justicia Organizacional y mayor el grado de aceptación de los empleados. Las creencias positivas harían que mantengan actitudes saludables y correctas hacia el trabajo, si la percepción es negativa se generara caos, tensiones, insatisfacción y desmotivación lo que disminuiría la calidad de percepción de satisfacción laboral.

Omar, A (2015). Otros estudios de Justicia Organizacional, enfatizan la tendencia de las investigaciones a centrarse en la víctima, dejando de lado la percepción de las terceras partes, definidas como todas aquellas personas que se forman una impresión de la injusticia Organizacional a partir de la experiencia directa o vicaria de un evento, y que además son conscientes del maltrato padecido por el empleado, presentando reacciones cognitivas y emocionales.

d- Justicia informacional:

Hace referencia al grado de información percibida por los empleados dentro de la organización.

Van Riel, C. (1997). Cees Van Riel, analiza la comunicación dentro de la organización y relaciona la comunicación organizacional con el nivel de satisfacción, por falta de comunicación formal se filtra la información dando origen a la información informal la misma que funciona como catalizador cuando los empleados perciben la falta de Justicia informacional entre la razón de su aportación y resultados, y los de los otros.

Los líderes empresariales y los estudiosos del aspecto del comportamiento hace tiempo que saben que para maximizar la motivación, satisfacción y fidelidad de los empleados tienen que tratar a las personas con Justicia. Todos experimentamos momentos de injusticia en el trabajo y a veces con bastante frecuencia.

2.3.1.4. Teoría de demanda control

Del prado, J. (2013). La teoría propuesta por Karasek y Theodoro (1990). Plantea como la equidad en la distribución de carga laboral afecta el desempeño de los individuos relacionándolo con la Justicia distributiva organizacional que se identifica con el modelo Demanda Control.

Robert Karasek formuló el modelo *demanda – control*, que explica el estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas.

El control sobre el trabajo incluye: las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la autonomía que el trabajo proporciona.

En la formulación de Karasek las exigencias psicológicas tienen una concepción esencialmente cuantitativa: volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo (presión de tiempo) y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde.

La autonomía se refiere a la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las del departamento. En este sentido es importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo.

2.3.1.5. Teoría X y la Teoría Y

Piedra, V. (2012). La teoría X y la teoría Y, fue propuesta por Douglas McGregor (1960). En su obra “el lado humano de las organizaciones” en el cual describe la forma de pensamiento de los directivos planteando los argumentos como teoría X y teoría Y, Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

Teoría X:

La teoría X, está compuesta de un conjunto de supuestos acerca de las personas. Basados en la premisa de que a las personas no le agradan trabajar y evitan a toda forma hacerlo, en un segundo supuesto de la teoría señala que a la gente le gusta que la fuercen, controlen y dirijan para que así mediante el esfuerzo puedan lograr cumplir con los objetivos organizacionales. En una tercera premisa, los empleados tratan de realizar el menor esfuerzo posible en su trabajo, siendo completamente resistentes al cambio y poco Compromiso con la organización y para con los objetivos organizacionales.

- A los empleados nos les agrada trabajar y tratan de hacer el menor esfuerzo posible.
- Los empleados no son completamente responsables ni comprometidos con la organización.
- los empleados deben ser controlados, dirigidos y amenazados para que trabajen

Teoría Y:

Piedra, V. (2012). La teoría Y, está compuesta de un conjunto de supuestos más humanistas acerca de las personas. Basados en la premisa de que las personas son más comprometidas con la

organización alineadas al cumplimiento de los objetivos y alineadas a los valores organizacionales. Es así que en la medida que a los empleados se les recompense por sus logros, estos mostraran mayor alineamiento, Compromiso e integración a la organización en la medida que los empleados sean reconocidos.

- Los empleados aceptan responsabilidades y son más responsables
- Los empleados están más alineados y comprometidos con el objetivo organizacional.
- Los empleados son más autónomos por lo que asumen responsabilidades y se comprometen a resolver problemas y dar soluciones.

2.3.2 Marco histórico de Compromiso Organizacional

El primer estudio del Compromiso Organizacional fue realizado en los años 60. Por Lodhal y kejner (1965) Posteriormente estudiado por Steers y Porter (1979), por Brunet (1992), Vega (1998), Meyer y Allen (1991) quien lo relaciona con el aspecto psicológico y es objeto de estudio por su importancia para las organizaciones. Por lo que en la actualidad existen diversos autores que han interpretado al Compromiso Organizacional como: *“el grado de identificación e involucramiento de un empleado con la organización”*

Rivera, O (2010). Uno de los modelos multidimensionales más populares del Compromiso Organizacional es evidenciado por Allen y Meyer. Bajo la interpretación de Compromiso Común, en el cual el Compromiso Organizacional varía según la naturaleza del vínculo generado entre trabajador y organización.

Manifestando las tres 3 formas del Compromiso Organizacional independientes entre si, expresadas como: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad.

Pérez, R. (2014). Respecto a los antecedentes del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, (1997) en el estudio del mismo se identifica dos componentes del Compromiso Organizacional como: características personales y factores situacionales o entorno.

- Características personales: propias del individuo (ej. Edad, Genero, Educación, Creencias, Estado Civil, Número de Hijos, Valores, etc.)
- Factores Situacionales: características del trabajo y características de la organización. (Ej. Eficiencia organizacional)

Chiavenato, I. (2007). Idalberto Chiavenato, opina que el Compromiso Organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el Compromiso del mismo.

Robbins, Stephen (2004). define el Compromiso Organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto Compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto Compromiso Organizacional significa identificarse con la organización propia.

El Compromiso Organizacional es objeto de estudio por su importancia en las organizaciones.

La teoría del Compromiso Organizacional propuesta por Allen y Meyer (1991). Identifica tres dimensiones en la que el Compromiso es caracterizado por aceptar el cumplimiento de las metas organizacionales y tener un fuerte deseo de pertenecer a la organización del cual se distinguen.

Meyer y Allen proponen tres dimensiones del Compromiso: continuidad, afectiva y normativa.

Compromiso afectivo: Gallardo, E. (2008). Una de las características de este tipo de Compromiso es el vínculo afectivo y sentimental que se crea entre el individuo y la organización, en el que el trabajador se alinea a los valores organizacionales volviéndolos suyos creando sentimientos de pertenencia y afecto obteniendo como resultado, satisfacción laboral, iniciativa y cooperación en la organización.

Compromiso de normatividad: Una de las características de este tipo de Compromiso es la lealtad basada en la normatividad, en términos simples es la alineación de la moral del trabajador con la razón de ser de la Organización cuya identidad está compuesta por la visión, misión y valores de la empresa el cual son compartidas moralmente con el trabajador que puede sentirse identificado creando así un tipo de fidelización hacia los trabajadores.

Compromiso de continuidad: Una de las características de este tipo de Compromiso es la particularidad cuando el individuo se ve obligado a continuar por el sueldo que percibe, en términos del mercado laboral, al no existir una oportunidad en el mercado, el individuo se ve obligado a continuar laborando en la misma organización hasta encontrar una oportunidad para huir de la organización.

El Compromiso es un lazo entre la organización y el trabajador, en el que se considera los factores como sentimiento de pertenencia (membresía), lealtad e identificación que influyen en el Compromiso del individuo desde el punto introspectivo en donde las creencia y valores del individuo se alinea de forma extrospectiva a la identidad de la empresa compuesta de su cultura, valores y creencia alineadas entre organización e individuo.

- Membresía: Sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Lealtad: Compromiso, fidelidad y respeto establecidos hacia la organización.
- Identificación: Tener los mismos valores, creencias, ideas y objetivos que la organización.

Rivera, O (2010). Según Allen y Meyer (1997). Plantean que para que un empleado se alinee y cumpla con los objetivos organizacionales, el empleado debe tener un alto nivel de Compromiso con la organización del cual propone la existencia de niveles de relación y alineación del empleado con la organización, niveles que permitirían identificar el grado d Compromiso con la organización.

Niveles de Relación y alineamiento del Empleado con la Organización:

La alineación que tiene el individuo hacia la organización es el resultado de satisfacer las expectativas del empleado en el que el mismo ayudara a la organización a alcanzar sus metas y ser exitosa.

- Racional: Usar la capacidad de razón para entender las necesidades de la organización
- Emocional: Es el vínculo Sentimental que conlleva a emociones positivas o negativas que vinculando al individuo afectivamente con el trabajo y organización.
- Motivacional: Lo que anima o anima a un individuo a actuar o realizar algo en una organización.

Dale Carnegie Spain. (2014). En una investigación realizada por Dale Carnegie demuestra que las emociones que manifiestan los empleados hacia la empresa y sus jefes directos son indicadores de primer nivel acerca de su implicancia. Este Compromiso se relaciona con frecuencia con el grado de empoderamiento de las personas en la empresa. Para obtener el tan deseado Compromiso de los empleados. Dale Carnegie propone 5 elementos que fomentan el Compromiso.

Elementos que fomentan el Compromiso Organizacional:

- Hacer que los trabajadores se sientan más valorados: Es importante crear una mejor sensación de satisfacción en los trabajadores ya que las emociones positivas aumentan la energía

de las personas y el rendimiento, en tal sentido al experimentar emociones positivas las personas son más propensas a cooperar y ayudar a las demás personas.

- **Aumentar la confianza:** Dar confianza a los trabajadores, que sientan confianza para desarrollar sus actividades y responsabilidades ya que el sentirse confiado y valorado genera entusiasmo y anima a las personas a tomar mejores decisiones en temas laborales.
- **Entusiasmo:** Cuando los trabajadores se sienten entusiasmados con el trabajo se esfuerzan más, incrementando la productividad y eficiencia en el trabajo.
- **Los empleados entusiastas son felices cuando van a trabajar a la organización:** Lo que hace que los trabajadores estén más contentos, alegres y motivados son las ganas de contribuir y llegar más allá de los objetivos fijados.

Empoderamiento: El delegar poder y responsabilidad crea una conexión de Compromiso que conecta emocionalmente al Trabajador con la organización, creando así un fuerte sentimiento de pertenencia y de permitir desarrollar su trabajo con mejor calidad en la empresa.

2.4 Definición de términos básicos

Comparación Social: Los trabajadores comparan el nivel de pago que reciben contra otros. Dicha comparación supone cierta cantidad de satisfacción o de insatisfacción, en función de las diferencias en los niveles.

Compensación: Es la retribución que recibe todo empleado por el trabajo realizado, y lo más correcto es pensarla como una compensación total, donde además del factor económico (Sueldo) están los beneficios (Factor emocional)

Compromiso Afectivo: Es aquel Compromiso en el cual se distinguen los sentimientos de afecto, pertenencia, afecto y alegría.

Compromiso de Continuidad: Es aquel Compromiso en el cual el empleado, se siente obligado a permanecer en su organización.

Compromiso Normativo: Es aquel Compromiso en que resalta la Lealtad del empleado con la organización y de sentirse de fondo obligado, Cuando el individuo tiene la creencia de Compromiso, basada en lealtad a la organización con connotación moral.

Recepción de beneficios que crean en el empleado un sentido de obligación y/ retribución a la organización.

Compromiso Organizacional: Es la Identificación e involucramiento sistemático de un individuo con la organización.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar a los miembros de la organización y comprenderlos

Equidad: Proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas de este, comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

Equidad Interna: Que cada empleado reciba una retribución justa acorde a su responsabilidad e impacto.

Expectativa: Valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo específico. Convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Inequidad: Hay inequidad cuando los sueldos son muy altos o muy bajos en comparación con la aportación. En el primer caso, provocan sentido de culpabilidad; en el segundo, de insatisfacción

Justicia Distributiva: Es la percepción de Justicia en la distribución de recursos y recompensas en la organización.

Justicia Informacional: Es la Percepción de los individuos acerca de la imparcialidad de información usada como base para tomar decisiones.

Justicia Interpersonal: Es la Percepción de los individuos acerca del trato recibido por los superiores en la organización.

Justicia Organizacional: Es la percepción que tienen los individuos dentro de la organización sobre lo justo e injusto.

Justicia Procedimental: Es la Percepción o idea de Justicia en los procesos para resolver conflictos, utilizado en la toma de decisiones para administrar Justicia en una organización.

Liderazgo: Es Influir en las personas para incentivarlos a trabajar en forma entusiasta por un objetivo común.

Responsabilidad Laboral: Es la Competencia blanda vinculada al Compromiso Organizacional en función a las actividades o tareas encargadas a los trabajadores y el cumplimiento de lo asignado.

Satisfacción Autorrealización: Es aquella autorrealización que está vinculada a la independencia, autonomía, libertad, competencia y oportunidad que tiene el individuo en la organización.

Satisfacción Estima: Es aquella que se define como el reconocimiento y prestigio que recibe el individuo por parte de la empresa.

Satisfacción Fisiológica: Es aquella que, para cubrir la necesidad Fisiológica, el individuo recibe una retribución económica o tangible, para poder cubrir las necesidades básicas de conservación como alimento, vestimenta e instinto.

Satisfacción Laboral: Es el grado de conformidad del individuo con una organización, considerando tipo de trabajo, sueldo, relaciones sociales y seguridad.

Satisfacción de las Necesidades: Es el grado de satisfacción que presentan los trabajadores con su trabajo y las condiciones en que lo llevan a cabo.

Satisfacción Seguridad: Es la estabilidad social y laboral que el individuo tiene en la organización. Un ejemplo de ello es la contratación de una persona con las condiciones de un contrato indeterminado tendrá mayor seguridad y estabilidad laboral que un individuo con un contrato temporal.

Satisfacción Social: Es el nivel o grado de compañerismo, pertenencia, aceptación y trabajo en equipo que exista en la empresa.

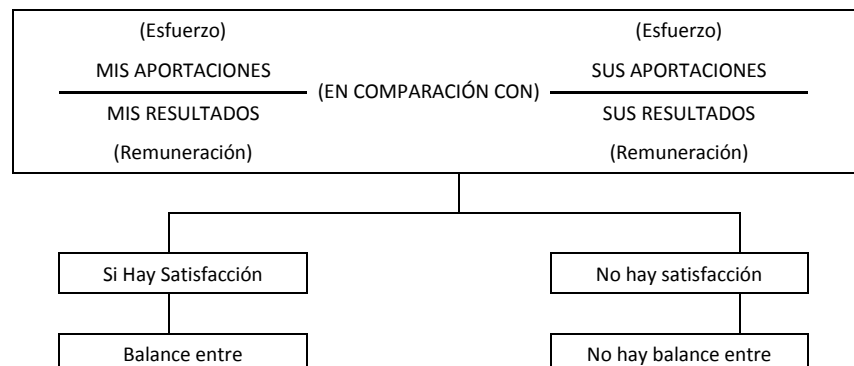
2.5 Fundamentos teóricos y/o mapa conceptual

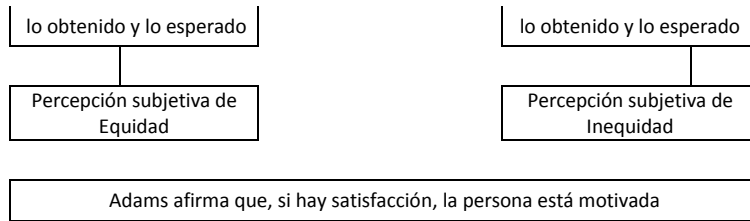
Varela, R. (2013). El punto de equilibrio que fija el individuo en su percepción es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas–salidas de otra persona.

Cualquier alteración en lo que el trabajador considere como punto de equilibrio, producirá cambios en las actitudes o desempeño del trabajador. Según se muestra en la formulación que mide la percepción subjetiva de la Justicia Organizacional de Adams:

Figura1

Formula que mide la justicia organizacional de Varela





Nota: Recuperado de Varela, R. (2013)

Por tanto, la inequidad ocurre cuando: Los resultados (Sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (Esfuerzo) en este caso el trabajador se siente insatisfecho.

Psicológica (2012). Adams afirma que las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben, de acuerdo al esfuerzo realizado y de igual forma juzgan la equidad de sus recompensas al compararla con las recompensas que otras personas reciben.

Vroom, V. (1979). considera que, la satisfacción es un balance entre lo obtenido y lo esperado de acuerdo con la teoría de la equidad y la satisfacción del trabajador con su pago es una función de:

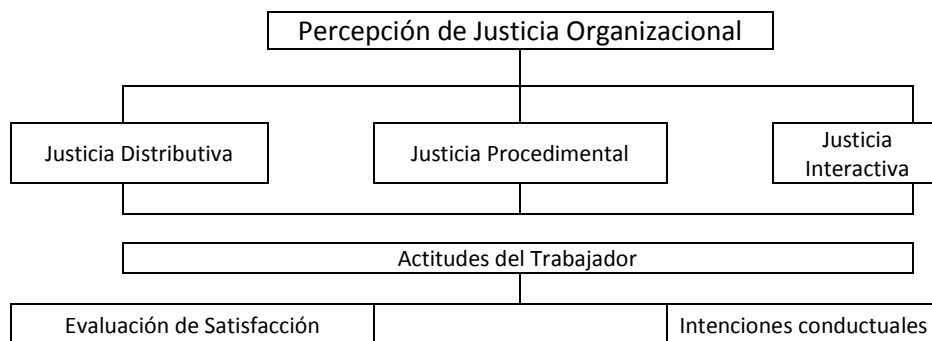
- a. Su opinión sobre las características que cree poseer.
- b. Su opinión sobre el grado en que tales características le darían resultados compensadores en su trabajo, es decir, su valor como insumos.
- c. Su opinión sobre el grado en que recibe estas recompensas o los resultados de su trabajo.
- d. Su opinión sobre el grado en que otros poseen esas características.

- e. Su opinión sobre el grado en que otros reciben recompensas por sus trabajos.
- f. El grado en que se compara con otros

Acorde a arboleda las actitudes del trabajador son consecuencias de la percepción de Justicia Organizacional según su modelo:

Figura 2

La justicia organizacional y las actitudes según modelo de Arboleda



Nota: Recuperado de Arboleda, A. (2009)

Arboleda, A. (2009). Para arboleda, al analizar las actitudes del consumidor como consecuencia de la percepción de justicia, proponen analizar la actitud en dos etapas. En la primera etapa, la percepción de justicia conlleva la evaluación de satisfacción del trabajador para un evento particular. En el segundo momento, la satisfacción explica la intención conductual al hacer la evaluación de la organización como un todo.

Para Arboleda, el esquema que integra la relación entre percepción de justicia y actitud del consumidor, demuestra que

después que el empleado evaluar su percepción de justicia organizacional, la satisfacción está relacionada con el evento particular y las intenciones implican la percepción de toda la organización.

Como fuente de conocimiento para esta investigación, se elaboró un cuadro que sintetiza la variable de Compromiso Organizacional con sus respectivas Descripciones.

Morales M y Villalobos J. (2012) elaboraron una síntesis de las dimensiones del Compromiso Organizacional según Allen y Meyer:

- i) **Afectiva:** Identificación con la organización/Involucramiento con la organización.

Característica de un fuerte compromiso organizacional: El trabajador apoya y acepta las metas y valores de la Organización.

Factores que determinan el Compromiso Organizacional:

Las características del trabajo A mayor de autonomía el Compromiso Organizacional es mayor. Los cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización, ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras además que la posición conlleva distintos méritos con mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimientos hacia la organización.

- ii) **Continuidad :** Percepción de alternativas/Inversiones en la organización

Característica de un fuerte compromiso organizacional: El trabajador está dispuesto a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización

Factores que determinan el Compromiso Organizacional:

Naturaleza de las recompensas que recibe el individuo:

Angulo, J. (2017). Acorde (Contreras y Lujano, 1999) La implementación de planes participativos por parte de la organización en beneficio de los mismos trabajadores.

La sociabilización y los sistemas de valores de la Organización:

Los procedimientos de sociabilización fomentan la interacción entre los nuevos trabajadores y los veteranos, tiene un impacto positivo en la orientación hacia el trabajo como en el Compromiso Organizacional.

iii) **Normativo:** Leal/Sentido de la obligación

Característica de un fuerte compromiso organizacional:

Calderon, J (2016). Acorde a Mathiu y Zajac (1991) sostienen que el trabajador desea mantenerse en la organización el mayor tiempo posible.

Factores que determinan el Compromiso Organizacional:

Características personales del trabajador:

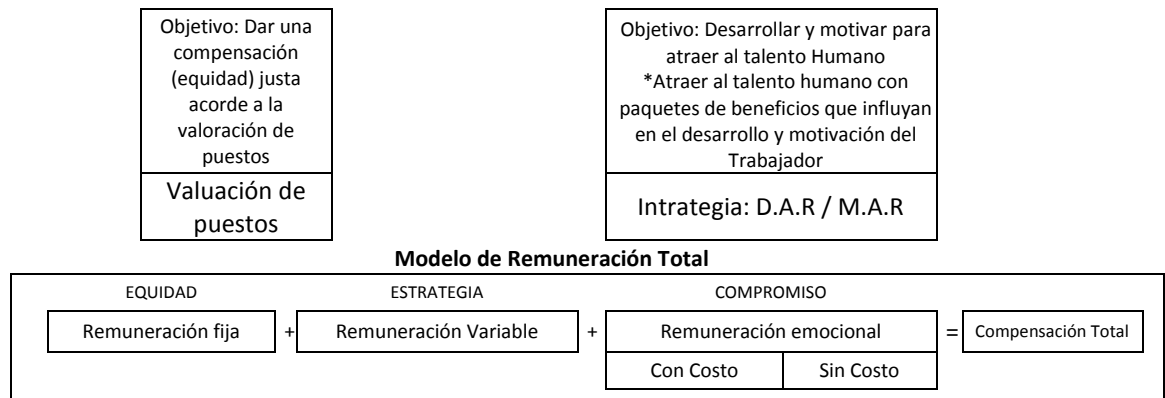
Morales, M. y Villalobos, J. (2012) Sostienen algunos factores del compromiso: .antigüedad, Edad “relacionada con el componente afectivo y el de continuidad”, Sexo, estado civil, nivel educativo “los sujetos con mayores niveles de educación presentan menores niveles de Compromiso ya que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesional en distintas empresas lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo.

De la fuente, J. (2018) Para dar objetividad teórica se desarrolló el modelo de remuneración total de compensación en

el cual se muestra como trabajar la equidad, justicia organizacional y compromiso Organizacional en cada uno de sus tres tipos de remuneración fija, variable y emocional según se detalla:

Figura 3

Análisis de la dimensión Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en el Modelo de Remuneración Total de Bermúdez.



Nota: Recuperado de Bermúdez, E.

Se Analizó el modelo de Remuneración Total para dar Objetividad a las variables estudiadas, (Justicia Organizacional) desarrollado por Colquit y (Compromiso Organizacional) desarrollado por Allen y Meyer.

Así determinar un sueldo y salario justo, acorde a las capacidades de cada trabajador, para ello se trabajó con:

- a. El factor remuneración Fija: para determinar la equidad de sueldo.

- b. El factor remuneración emocional: para determinar el nivel de compromiso que tiene el trabajador hacia la organización.

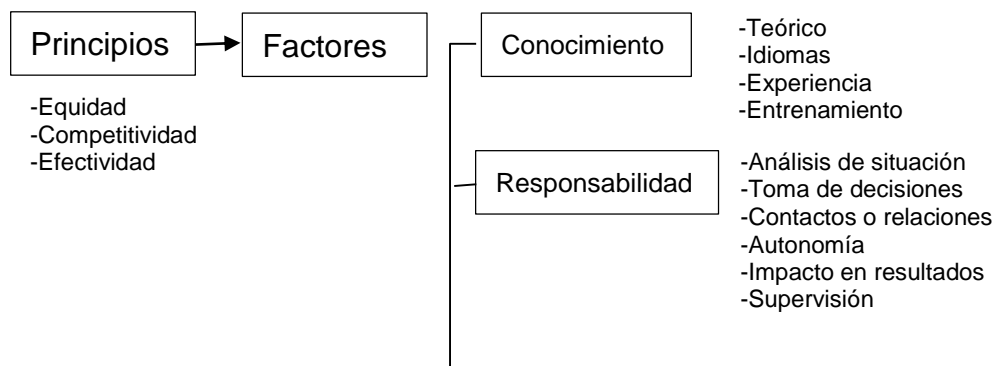
La finalidad del análisis matemático en el modelo de remuneración total es valorar los puestos y asignarles un peso a las habilidades personales, experiencia, competencias blandas y objetivas que tenga el trabajador.

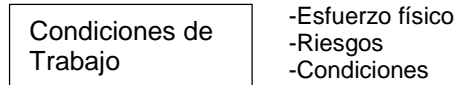
Harvard Deusto business review. (2011). El concepto de *recompensa total* es un nuevo modo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos.

Es por ello que el modelo de remuneración total es considerado como la parte objetiva y cuantitativa que aplicada la gestión del uso de esta teoría debería tener como resultado supuesto una buena justicia y compromiso organizacional, basada en la equidad de sueldo en la parte de remuneración fija y generar compromiso en la parte del sueldo emocional.

Figura 4

Organigrama teórico de la valoración de Puesto Mercer

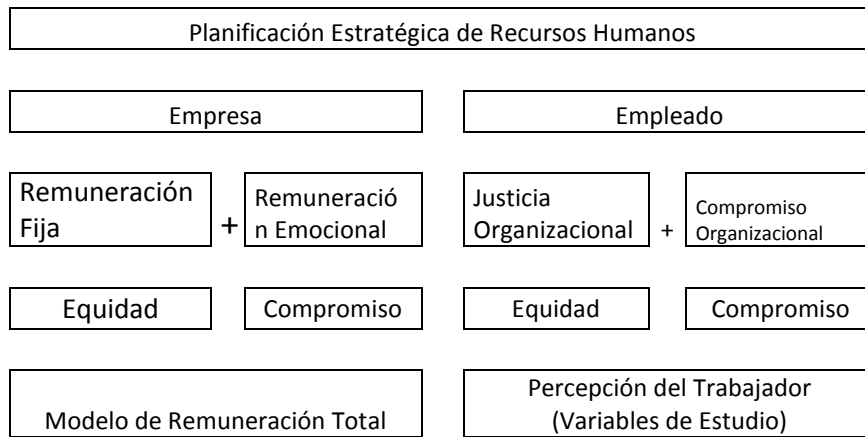




Nota: Recuperado de Bermúdez, E.

Figura 5

Relación entre el Modelo de remuneración Total y las variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional de Bermudez.



Nota: Recuperado de Bermúdez, E.

Se determinó que el modelo de remuneración Total se complementa con las variables de estudio; Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, aplicando correctamente una valuación de puestos objetiva que determine la equidad en la formula salarial de la Organización, es así que se utilizara el

método de valuación de puestos de Mercer para el factor remuneración Fija por ser la más aceptada en el mercado laboral.

Y para el factor remuneración emocional; se utilizará aquellas estrategias que nos ayuden a cumplir con las características requeridas de la remuneración Emocional.

Características de la remuneración emocional:

- a. Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa
- b. Desarrollo personal y profesional
- c. Buen ambiente Laboral
- d. Cultura y valores alineados al trabajador
- e. Compatibilidad de vida personal y profesional
- f. Ser parte de la decisiones de la empresa

Marcos, S. (2011). Regla para implementar un modelo de recompensa total:

1. entender con claridad la dirección estratégica porque eso será a lo que tendrá que responder el modelo.
2. transmitir siempre el concepto de recompensa de modo amplio, desde el valor global que incluye, no concentrándose en el detalle.
3. articular una estrategia de Recompensa total que especifique con claridad qué se espera de un empleado y qué obtendrá a cambio.
4. comunicar con calidad más que con cantidad, aportando información accesible, al día y significativa.
5. Gestionar sin perder de vista el valor total, no el coste de cada elemento.
6. Alcanzar un equilibrio entre dar flexibilidad y opciones de elección, y adherirse a lo esencial, a lo nuclear e irrenunciable para la compañía.
7. Garantizar que se conoce el retorno de la inversión en todos y cada uno de los elementos, poniendo en cuarentena aquéllos que no pueden demostrar su valor para el negocio.

8. no olvidar que el valor de una recompensa es cuestión de percepción, no necesariamente de realidad.
9. cuidado con las soluciones sencillas de adoptar y que nos hacen abandonar las difíciles pero necesarias.
10. emular la forma de pensar de las empresas admirables, no lo que hacen.

Ventajas de un enfoque de recompensa total:

1. Mayor flexibilidad y adaptabilidad a la globalidad de necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados, colectiva o individualmente.
2. Más capacidad para atraer, retener y comprometer a los mejores perfiles y Talentos.
3. Menor coste laboral y menor coste de rotación, considerando por tal no solo el derivado de una pérdida de colaboradores, sino también los indirectos derivados de perder clientes, ventas o productividad.
4. Imagen de marca como empleador más fuerte y visible.
5. Mayor rentabilidad, porque no supone “dar más” sino gestionar el *mix* de elementos de manera más eficaz desde el punto de vista del coste, mejorando la percepción de su valor por parte de todos, sin aumentar necesariamente la inversión.

Mediante las encuestas de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional se pondrá en evidencia los esfuerzos de la organización por tener empleados comprometidos y bien remunerados a partir de:

- 1- Valuación de puesto para crear Justicia Distributiva
- 2- Aplicar tipos de remuneraciones Emocionales para generar Compromiso Organizacional

Es importante poner énfasis que el análisis de las variables de Justicia Organizacional desarrollada por Colquitt y Compromiso Organizacional desarrollada por Allen y Meyer se complementan.

Tarantino, S. (2013). cita las opiniones de los expertos en la materia

Chiavenato, I. (2007). Idalberto Chiavenato: “Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.”

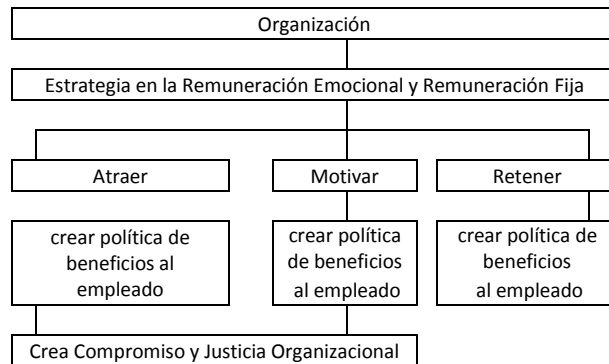
Rodríguez, J. (2014). Cita a Sánchez Barriga: “Es la fase de la Administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonable y apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.”

Rodríguez, J. (2014). Cita a Strauss y Sayles: “Es un procedimiento sistemático para establecer una estructura de remuneración.”

Varela, R. (2013). Andrew F. Sikula: “La Administración de sueldos y salarios consiste en elaborar una escala de pago equitativa que sea suficientemente generosa para asegurar que los empleados continúen trabajando con la compañía y sean motivados para realizar un buen trabajo para que no creen problemas a la organización.”

Rodriguez, M. (2017). “El compromiso para cada persona es algo diferente, el verdadero compromiso Inspira y atrae, aplicando correctamente la fórmula de atraer motivar y retener”

Figura 6
Estrategia de Atracción del talento humano para generar Compromiso y Justicia Organizacional de Bermúdez.



Nota: Recuperado de Bermúdez, E.

Bermudez, E. (2018). Como parte de esta investigación se reformulo un viejo paradigma asumido por muchos teóricos como verdad absoluta respecto a los objetivos de las compensaciones en el cual se trata como primer punto a la atracción, segundo punto a la motivación y a la retención como tercer punto.

Para comprender mejor el nuevo paradigma en esta teoría se pondrá en primer lugar al “*Desarrollo y Motivación*”, ya que aplicando un correcto “*plan de gestión del talento humanos*” en el “*modelo de remuneración total*”, se debe lograr el desarrollo del personal como base para el crecimiento del personal en la organización y la motivación el cual influirá considerablemente de forma positiva en el clima laborales de la organización, en el segundo punto se considera a la “*atracción*” como consecuencia u efecto de aplicar correctamente un buen plan Estratégico de RR.HH como se detalla:

Bermudez, E. (2018). Estrategia del nuevo paradigma de compensación para generar Compromiso y Justicia Organizacional acorde al antiguo y nuevo paradigma.

Antiguo paradigma: de compensación y talento humano

*Objetivos de la administración de compensación

*Objetivos de la gestión del talento humano

Antes en los Recursos Humanos

i) Atraer

ii) Motivar

iii) Retener

La retención es el último o primer esfuerzo de la empresa por evitar la fuga de talento humano, cuando no se utiliza o no se tienen una buena política de compensación de recursos humanos que motive al personal.

Nuevo paradigma: de compensación y talento humano
(aplicación Correcta)

*Objetivos de la administración de compensación

*Objetivos de la gestión del talento humano

Ahora en los Recursos Humanos

i) Desarrollar y Motivar :

ii) atraer

iii) Retener

En desarrollo y motivar: La empresa pone sus esfuerzos en

brindar a) Oportunidad de crecimiento (Línea de carrera)

b) Desarrollo personal y profesional (invertir en el crecimiento personal y laboral

c) Buen ambiente Laboral

d) Cultura y valores alineados al trabajador e) compatibilidad de vida personal y laboral (equilibrio y estabilidad entre la vida

personal y laboral

e) hacer parte de las decisiones de la empresa al trabajador

Para clarificar el termino **Atraer, Motivar y Retener**, primero analicemos que fuerzas incluyen e influyen estos términos tan utilizados erradamente hoy en día.

En el término atraer, el talento humano busca "estar", "pertenecer", "ser parte de" la organización. En Palabras sencillas la organización se vuelve un **Imán** de atracción. Y ello solo puede ser producto de un objetivo claro en la gestión del talento humano.

si la organización es un **IMÁN**, la fuerza/impulso es del trabajador hacia la organización, debido a la atracción misma del **IMÁN**.

Motivación y Desarrollo: Cuando la organización, Busca “*atraer*” al talento humano para ello enfocará su impulso/fuerza en desarrollar y motivar a sus empleados a través de un plan de gestión del talento donde estará definido el:

1-Plan de RR. HH: Intrategico y estratégico

2-Políticas de Compensación +Valuación de Puestos (equidad Interna)

3-Beneficios tangibles e intangibles de compensación.

Cuando la organización se vuelve un imán con mucha fuerza este es más atractivo para los clientes internos (empleados) y clientes externos (candidatos potenciales)

Retención: La “*retención*” es un esfuerzo de la organización por evitar la fuga del personal clave. ¿Es bueno o malo? pues cada

casuística es un escenario y realidad distinta. La retención del talento es como lanzar un gancho con una soga hacia el personal que busca salir de la organización en este caso la fuerza e impulso es hacia la dirección contraria de la organización por parte del empleado, pero la retención funciona como el gancho que busca Retener a la persona para que esta siga en la empresa. ¿El retener a alguien es bueno o malo? la voluntad del empleado ya no está en la organización sino más bien fuera de esta, buscando una oportunidad en otras organizaciones.

La retención crea inestabilidad, ya que es un plan de acción de corto plazo brindando al talento que quiere fugar. Todos los beneficios que en un comienzo no se dieron ahora se dan en esta oportunidad de fuga.

Por ello todos los esfuerzos de la administración de personal deben ser enfocados en crear un correcto paquete de beneficios laborales, sea económico, no económico, sociales, capacitaciones, etc el cual será denominada como una estrategia de retribución en las compensaciones.

Motivar y Desarrollar: para fidelizar al trabajador (en este punto la empresa pone sus esfuerzos en mejorar la calidad de trabajo y compromiso del colaborador.

Atraer: es el resultado del esfuerzo realizado en el plan estratégico de RRHH, por generar compromiso Organizacional.

Retener: es el último esfuerzo o intento por evitar la fuga o salida de un talento humano que no fue visualizado en su momento.

D.A.R o M.A.R es igual a:

D.A.R: Desarrollar, Atraer y Retener

M.A.R: Motivar, Atraer y Retener

Figura 7

Objetivo de las compensaciones D.A.R

D.A.R	REMUNERACION EMOCIONAL	RECIBIR= D.A.R
<p><i>“Si la empresa da, el empleado recibe crecimiento”</i></p> <p><i>“Si el empleado da, la empresa recibe crecimiento”</i></p>	<p>Con Costo: Capacitación Campañas Vales corporativos Tarjeta descuentos Bonos por Objetivos</p> <p>Sin Costo: Capacitación Campañas Días libres Convenios Corporativos Tarjeta descuentos Reconocimiento Teletrabajo</p>	<p>El empleado da: Un mayor compromiso, confianza y lealtad</p> <p>La empresa Recibe: Branding (Mejor posicionamiento) Aumenta productividad</p> <p>Reducción del índice de rotación</p>

Nota: Re

Recuperado de Bermúdez, E.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general.

Hi: Existe relación significativa entre la percepción de Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

2.6.2 Hipótesis Específicas.

H₁: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

H₂: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

H₃: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

H₄: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia informativa con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

2.7 Variables

Teóricamente el estudio está circunscrito para la variable Justicia Organizacional en la teoría de Colquitt (2004) y la Variable Compromiso Organizacional en la teoría de Meyer y Allen (1997)

Variable X: Justicia Organizacional

X¹: Justicia Distributiva

X²: Justicia Procedimental

X³: Justicia Interpersonal

X⁴: Justicia Informativa

Constructo Justicia Organizacional en cuatro Dimensiones

Variable Y: Compromiso Organizacional

Y¹: Compromiso afectivo

Y²: Compromiso normativo

Y³: Compromiso continuidad

Constructo Compromiso Organizacional en tres Dimensiones

Variable de control: Trabajadores Administrativos de una empresa constructora a nivel nacional.

2.7.1 Variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional

Hurtado, R. (2014) crea una adaptación de los tipos de Justicia Organizacional a partir de la investigación de Cropanzano et al. (2007), el cual brinda apoyo empírico a las variables estudiadas.

Böhrt, R. Solares, L, *Romero, C. (2014)*. Raúl Böhrt, Liseth Solares y Cecilia Romero, realizan un meta análisis de las teorías referentes al Compromiso Organizacional, basado en la tesis de grado preparada por Solares.

Vaamonde, J. (2013). Realizo un meta análisis de la Justicia Organizacional y sus implicancias teóricas y su exploración empírica en el ámbito Organizacional.

Vaamonde, J. (2013). Cita a :Moorman (1991); Niehoff y Moorman (1993). Desarrollaron la Escala de Justicia Distributiva y Procedimental, constituida por 20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de Justicia distributiva y Justicia procedimental (incluye Justicia interpersonal)

Hurtado, L. (2014). Cita a Cropanzano et al. (2007) que Realizo una adaptación de las dimensiones de la percepción de Justicia Organizacional según se menciona:

- I) Justicia Distributiva: Adecuación de los Resultados
 - Equidad:** Recompensar a los empleados sobre la base de sus contribuciones
 - Igualdad:** Proporcionar a cada empleado al menos la misma compensación

Necesidad: Proporcionar un beneficio en función de las propias necesidades personales

II) Justicia Procedimental: Adecuación del proceso de Asignación

Consistencia: Todos los empleados reciben el mismo trato

Imparcialidad: Ninguna persona o grupo es señalado por discriminación o malos tratos

Precisión: Las decisiones se basan en información precisa

Representación de todos los interesados: actores apropiados tener participación en una decisión

Corrección: Hay un proceso de apelación u otro mecanismo para la fijación de errores

Ética: normas profesionales de conducta

III) Justicia interpersonal: Adecuación del tratamiento que se recibe de una las figuras de autoridad

Justicia Interpersonal: El tratamiento de un empleado con dignidad, cortesía y respeto.

Justicia Informativa: El intercambio de información relevante con los empleados

2.7.2 Relación entre variables

La relación ente variables, ha sido revisada en la tesis de posgrado del señor Jones Willy, Espejo Calderón, 2013. Validado para optar el grado de Maestro en comportamiento Organizacional

y Recursos humanos en la universidad Ricardo Palma. Cuya validación fue encontrar alineación entre las variables estudiadas para lo cual utilizó para el análisis la prueba de Kolmogorov-Smirnov para identificar si existe distribución estadística entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional del cual de lo analizado se concluyó que los datos no mantienen distribución estadística y de lo hallado en el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la percepción organizacional con el Compromiso Organizacional se concluyó que existe relación significativa y positiva entre las variables Justicia Organizacional y Compromiso. Existiendo una correlación de 0.13 en entre la percepción de Justicia procedimental con el Compromiso Organizacional. Existiendo relaciona también entre la Justicia procedimental y el Compromiso afectivo donde su correlación más baja tiene un coeficiente de 0.10, mientras que en el Compromiso normativo el coeficiente es de 0.15 al igual que el Compromiso de continuidad, por lo que de forma positiva se incrementa la Justicia procedimental y de lo hallado se comprueba que la percepción de Justicia procedimental guarda relación con el Compromiso Organizacional normativo y de continuidad excluyendo al Compromiso afectivo.

Constructo Justicia Organizacional en cuatro Dimensiones

Variable X: Justicia Organizacional

X¹: Justicia Distributiva

X²: Justicia Procedimental

X³: Justicia Interpersonal

X⁴: Justicia Informativa

Variable Y: Compromiso Organizacional

Y¹: Compromiso afectivo

Y²: Compromiso normativo

Y³: Compromiso continuidad

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, diseño y método de la investigación

3.1.1 Diseño de Investigación

Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. La presente tesis por el enfoque es del tipo cuantitativa, por el nivel es aplicada porque utiliza teorías y principios que ya se han comprobados en realidades diferentes que quiere verificar como actúa en el ámbito del presente estudio, así mismo es correlacional, que permitirá conocer la intensidad y la dirección de la relación Bivariada entre la justicia y el comportamiento organizacional en los empleados de una constructora. El diseño es transversal porque los datos se obtendrán en un solo momento y la metodología deductiva.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población está constituida por 120 trabajadores administrativo a nivel nacional, de los cuales solo se trabajará con el personal administrativo ya que, por ser una organización en el rubro de construcción, se considera que el personal obrero son trabajadores de alta rotación acorde al nivel de la demanda y producción de viviendas por lo que en ese sentido será considerado para esta investigación al personal empleado de la constructora, el cual está distribuida de la siguiente forma.

Tabla 2

Distribución poblacional administrativos según sede de una empresa constructora del Perú.

Sede	F	%
Lima	35	29.17
Chimbote	10	08.32
Piura	20	16.67
Chiclayo	35	29.17
Trujillo	20	16.67
Total	120	100.00

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Tabla 3

Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Categoría Ocupacional.

Categoría Ocupacional	F	%
Ejecutivos	16	13.33
Empleados	104	86.67
Total General	120	100

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Tabla 4

Análisis de datos para la Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Antigüedad.

Datos	
N° De Datos	120 trabajadores
Antigüedad Máxima	2,454 días
Antigüedad Mínima	74 días
Rango	2,380 días
N° Intervalo	8
Amplitud de clase	311 días
Diferencia	1 día

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Para determinar el número de intervalo se planteó utilizar el método propuesto por Herbert A. Sturges en 1926. Cruz, (2016).

Regla Sturges = $1+3.3*(\log_{10} (120)) = 7.86$

Amplitud de clase = $\text{Rango} / \text{N}^\circ \text{Intervalo} = 2,380 / 8 = 310.86$

Tabla 5

Análisis de datos para la Distribución poblacional de empleados por tiempo de servicio.

Datos para aplicar regla de Struger	
N° Trabajadores	120
Antigüedad Máxima	6 años, 8 meses, 19 Días
Antigüedad Mínima	0 años, 2 meses, 14 Días
Rango	6 años, 5 meses, 5 Días
N° Intervalo	8 intervalos de Fechas
Amplitud de clase	Diferencia entre el límite inferior y superior del intervalo de 311
Diferencia	1 día

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E

Tabla 6

Distribución poblacional de Trabajadores administrativos de una constructora a nivel nacional según Antigüedad.

Intervalos de Clase						Marca de Clase			N° Empleados
Límite inferior			Límite superior						
Año	Mes	Día	Año	Mes	Día	Año	Mes	Día	
0	2	3	1	0	14	0	7	18	47
1	0	25	1	11	6	1	6	0	21
1	11	7	2	9	18	2	4	12	18
2	9	19	3	7	29	3	2	24	12
3	8	0	4	6	11	4	1	6	9
4	6	12	5	4	23	4	11	18	8
5	4	24	6	3	5	5	10	0	4
6	3	6	7	1	17	6	8	11	1
									104

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

3.2.2 Muestra

El diseño de muestra, por el tamaño de la población no ha sido necesario, siendo conveniente trabajar con todas las unidades poblacionales en un estudio del tipo censo, aplicada a una población finita de 120 trabajadores de una empresa

constructora Denominada Constructora Galilea S.A.C. Del cual se detalla a continuación.

Característica de la muestra de la población objetivo:

Sector: Construcción

Ruc: 20521119943

Empresa: Constructora Galilea S.A.C

Periodicidad: 6 Meses

Tipo de Muestreo: Censo

Tamaño de la Muestra: 120 Trabajadores

Trabajadores Administrativos por Ciudad:

Lima : 35 Trabajadores

Chimbote : 10 Trabajadores

Piura : 20 Trabajadores

Chiclayo : 35 Trabajadores

Trujillo : 20 Trabajadores

Instrumento de Medición: Encuesta para las variables de estudio

a. Escala de Justicia Organizacional de Colquitt

b. Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer

Categoría de Trabajador: Empleados Administrativos y Ejecutivos

Población Objetivo: Total trabajadores administrativos de la constructora Galilea.

Diseño del Estudio: Campbell, D. y Stanley, J. (2012). Diseño no experimental del grupo transeccional del tipo correlacional.

No experimental, no se manipularán deliberadamente las variables

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Instrumentos

Para la elaboración del instrumento, se tomará en cuenta la variable Justicia Organizacional de Colquitt y la variable Compromiso Organizacional de Allen y Meyer.

La cantidad de ítems se establecerá de acuerdo al nivel de confiabilidad que se obtenga a través de la prueba estadística Alpha de Cronbach y la validez se establecerá a través de criterio de jueces.

3.3.1.1 Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (Ficha Técnica)

Diaz, L. y Barbanelli, C. (2014). Información obtenida de la versión en español de la escala de Justicia Organizacional de Colquitt, traducida por Liliana Garcia, Claudio Barbaranelli y Bernardo Moreno de la universidad Autónoma de Madrid e universidad de Roma “La Sapienza”.

Autor: Colquitt 2004

Título: Escala de Justicia Organizacional

Año: 2004

Estructura: El cuestionario está conformado por una serie de 21 ítems, de los cual están distribuidas por dimensiones compuesta de la siguiente forma: 7 ítems para la dimensión de Justicia procedimental, 6 ítems para la dimensión de Justicia informacional, 4 ítems para la dimensión de Justicia distributiva y 4 ítems para la dimensión de Justicia interpersonal.

Objetivo: Medir la percepción de Justicia Organizacional según la medición de cada una de sus dimensiones, según el nivel de puntuación en donde a menor puntuación es menor grado de Justicia y a mayor puntuación es mayor grado de percepción de Justicia Organizacional.

Forma de aplicación: será aplicado de forma individual un cuestionario por cada trabajador administrativo con un tiempo razonable de 15 minutos por persona.

Calificación: Todos los ítems están compuestos por ser valorados bajo la medición de escala de Likert donde el rango es: (1= Nunca), (2= Poco frecuente), (3= Frecuentemente), (4= Muy frecuentemente) y (5= Siempre)

Confiabilidad: Tiene un grado de confiabilidad de 0.90 para la dimensión informacional, dimensión interpersonal y procedimental.

Se revisó la confiabilidad con el método de la consistencia interna Alfa de Cronbach con datos del presente estudio y se encontró que los coeficientes oscilan desde un mínimo de .871 hasta un máximo de .931, que indica que el cuestionario mide la percepción de la Justicia Organizacional dentro de los márgenes de error permitidos tal como se puede ver a continuación:

Tabla 7

De confiabilidad por consistencia interna Alfa de Cronbach del cuestionario de Justicia Organizacional

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Procedimental	0,931	0,932	7
Distributiva	0,957	0,959	4
Interaccional	0,871	0,872	4
Comunicación	0,871	0,872	4
General	0,915	0,915	21

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Validez:

Se revisó con los datos de la muestra la validez de constructo que permitió identificar si los ítems mantienen coeficientes de correlación mayores de 0,21 y si los valores Alfa de cada ítems no superan al Coeficiente general por lo hallado el cuestionario está dentro de las exigencias métricas por tanto lo que se h medido está dentro de lo pretendido, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 8

De validez de constructo del cuestionario de Justicia Organizacional con datos obtenidos en el presente estudio.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	583,667	233,377	0,563	0,662	0,911
p2	585,750	231,877	0,682	0,684	0,908
p3	587,583	234,790	0,600	0,676	0,910
p4	588,000	233,976	0,611	0,768	0,910
p5	585,417	235,914	0,583	0,720	0,910
p6	584,833	233,428	0,572	0,651	0,910
p7	585,500	232,048	0,656	0,735	0,908
d8	584,833	231,647	0,651	0,838	0,909
d9	584,833	234,084	0,562	0,835	0,911
d10	585,417	235,897	0,609	0,874	0,910
d11	585,583	236,702	0,568	0,869	0,910
i12	574,083	243,672	0,320	0,691	0,916
i13	574,167	242,968	0,364	0,658	0,915
i14	574,917	241,798	0,417	0,678	0,914
i15	573,833	243,045	0,377	0,505	0,914
c16	577,583	235,445	0,531	0,629	0,911
c17	585,167	232,554	0,617	0,791	0,909
c18	584,333	229,239	0,704	0,819	0,907
c19	575,583	235,324	0,524	0,651	0,911
c20	577,000	236,968	0,497	0,671	0,912
c21	583,583	228,803	0,664	0,699	0,908

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Norma: En cada pregunta, solo se puede elegir una alternativa como respuestas, ya que marcar 2 o más alternativas por pregunta invalidara la respuesta.

Las puntuaciones obtenidas para cada dimensión se suman y luego se convierten a puntuación escalar quintil y a categorías utilizando la siguiente tabla:

Tabla 9

De conversión de puntajes directos a valores escalares y a categorías del cuestionario de Justicia Organizacional

Escala	Categoría	Procedimental	Distributiva	Interpersonal	Informacional	General	Categoría
5	Muy Positiva	33 - 35	19 - 20	19 - 20	28 - 30	95 - 105	Muy Positiva
4	Positiva	26 - 32	15 - 18	15 - 18	22 - 27	75 - 95	Positiva
3	Ambigua	19 - 25	11 - 14	11 - 14	16 - 21	54 - 74	Ambigua

2	Negativa	12 - 18	07 - 10	07 - 10	10 - 15	33 - 53	Negativa
1	Muy Negativa	07 - 11	04 - 06	04 - 06	06 - 09	21 - 32	Muy Negativa

Procedimental Distributiva Interpersonal Informativa General

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

3.3.1.2 Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (Ficha técnica)

Autor: Allen y Meyer

Título: Cuestionario de Compromiso Organizacional

Año: 1993

Estructura: El cuestionario está conformado por una serie de 21 ítems, de los cual están distribuidas por dimensiones compuestas de la siguiente forma: 8 ítems para la dimensión de Compromiso de continuidad, 7 ítems para la dimensión de Compromiso afectivo y 6 ítems para la dimensión de Compromiso normativo.

Objetivo: Medir la percepción de Compromiso Organizacional según la medición de cada una de sus dimensiones, según el nivel de puntuación en donde a menor puntuación es menor grado de Compromiso y a mayor puntuación es mayor grado de percepción de Compromiso Organizacional.

Forma de aplicación: será aplicado de forma individual un cuestionario por cada trabajador administrativo con un tiempo razonable de 15 minutos por persona.

Calificación:

Confiabilidad: Ha sido revisado en la tesis de posgrado del señor Jones Willy, Espejo Calderón, 2013. Validado para optar el grado de Maestro en comportamiento Organizacional y Recursos humanos en la universidad Ricardo Palma. También fue utilizada en la tesis de posgrado de la señora Magaly Lourdes, Gutiérrez Peñaloza quien utilizo como referencia la validación y revisión de la tesis del señor Arturo Rengifo, 2007 quien utilizo el método de

Kuder Richardson (k21), demostrando un alto índice de confiabilidad en la dimensiones del Compromiso afectivo con 0.96, dimensión de Compromiso normativo 0.93 y dimensión de Compromiso de continuidad con 0.86, dando con resultado global un índice de confiabilidad de 0.92.

Para el presente estudio se revisó utilizando esta vez el método de la consistencia interna de Alfa de Cronbach y se encontró coeficientes que van desde un mínimo de .758 hasta un máximo de .893, que indica que el el cuestionario de Mayer y Allen miden dentro de los márgenes de error permitido, razón por lo cual los resultados obtenido en el presente estudio son confiables, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 10

Confiabilidad por el método de la consistencia interna utilizando Alfa de Cronbach del cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen.

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
Afectividad	0,758	0,736	7
Normatividad	0,893	0,894	6
Continuidad	0,818	0,809	8
General	0,895	0,884	21

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Validez: La revisión de la valides del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión de cada sub test con la puntuación total encontrándose que los 3 sub test por partes subtotales del resultado total del cual se encuentra coeficientes muy relacionados.

Para el estudio se revisó la validez utilizando el método de constructo por el que se verifica si los ítems aportan coeficientes que no aumenten el error de medición del cuestionario, para lo cual se verifica que los coeficientes de correlación resulten significativos mayores de 0,21 y que el Alfa de Cronbach no aumente del coeficiente total, de eliminarse el ítem, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 11

Validez de constructo ítem test total

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa Cronbach si el elemento se suprime
a1	634,167	208,094	0,426	0,361	0,892
a4	622,750	223,462	0,093	0,297	0,898
a7	620,417	223,923	0,085	0,261	0,897
a10	632,250	210,277	0,402	0,520	0,893
a13	634,750	206,083	0,467	0,446	0,891
a16	631,250	200,093	0,636	0,834	0,886
a19	633,250	197,499	0,702	0,856	0,884
n2	629,417	199,518	0,617	0,684	0,887
n5	630,833	199,371	0,618	0,733	0,887
n8	634,000	204,208	0,464	0,651	0,892
n11	634,917	201,143	0,623	0,781	0,887
n14	634,083	196,513	0,629	0,753	0,886
n17	628,917	195,660	0,750	0,784	0,883
c3	633,333	211,182	0,347	0,470	0,894
c6	630,000	215,983	0,288	0,450	0,895
c9	638,833	207,247	0,464	0,639	0,891
c12	635,250	209,361	0,397	0,539	0,893
c15	628,250	205,020	0,636	0,734	0,887
co18	627,917	199,595	0,714	0,837	0,884
co20	633,167	193,159	0,735	0,851	0,883
co21	625,583	221,257	0,215	0,382	0,896

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Tipos de Compromiso: Afectivo, Normativo y Continuidad

Norma: En cada pregunta, solo se puede elegir una alternativa como respuestas, ya que marcar 2 o más alternativas por pregunta invalidara la respuesta.

Las respuestas emitidas a cada ítem se suman para cada uno de los tipos y luego se convierten a categorías a partir de la escala quintil estandarizado.

Tabla 12

De conversión de puntajes directos a puntaje escalar y categoría del cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen

Escala	Categoría	Afectividad	Normatividad	Continuidad	General	Escala	Categoría
5	Muy Positiva	33 - 35	28 - 30	37 - 40	95 - 105	5	Muy Positiva
4	Positiva	26 - 32	22 - 27	29 - 36	75 - 95	4	Positiva
3	Ambigua	19 - 25	16 - 21	21 - 28	54 - 74	3	Ambigua

2	Negativa	12 - 18	10 - 15	13 - 20	33 - 53	2	Negativa
1	Muy Negativa	07 - 11	06 - 09	08 - 12	21 - 32	1	Muy Negativa
		Afectividad	Normatividad	Continuidad	General		

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

3.4. Descripción de procedimientos de análisis

Luego de validar el instrumento, se establecerá la aplicación del mismo de manera presencial a cada integrante de la muestra y la prueba será anónima.

Encuesta para las variables de estudio

a. Escala de Justicia Organizacional de Colquitt

b. Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer

Los datos obtenidos de la aplicación de ambos cuestionarios serán consignados en la data, donde las columnas iniciales corresponden a datos demográficos y luego de estas a las variables, con los que se analizarán se cumple la distribución normal, de ser así se aplicarán estadísticos paramétricos en la prueba de hipótesis de lo contrario se utilizarán métodos no paramétricos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos empezando por el análisis de normalidad estadística de los datos, seguido por la prueba de hipótesis respecto a la relación entre las variables y se concluye con estadísticos descriptivos con el objeto de caracterizar a la muestra estudiada en cada una de las variables

analizadas, que se presenta a continuación en el mismo orden mencionado:

4.1.1 Análisis de normalidad estadística

Se realizó con el objetivo de decidir el análisis inferencial pertinente habiendo encontrado:

a.- Para los datos de Justicia Organizacional, los estadísticos de prueba arrojan valores cuya significación asintótica son menores de 0,05 que indica la presencia de diferencias con el modelo estocástico de la normal estadística, por tanto los datos no se distribuyen conforme a este modelo.

Tabla 13

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de Justicia Organizacional

		N 120				
		Procedimental	Distributiva	Interpersonal	Informacional	General
Parámetros normales ^{a,b}	Media	176,833	103,667	147,333	183,250	611,083
	Desviación estándar	735,759	461,079	416,414	661,824	1,607,587
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,196	0,265	0,276	0,159	0,103
	Positivo	0,196	0,265	0,114	0,159	0,103
	Negativo	-0,124	-0,133	-0,276	-0,102	-0,046
Estadístico de prueba		0,196	0,265	0,276	0,159	0,103
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,003 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

b.- Para los datos de compromiso organizacional, se encontró resultado similar, los estadísticos de prueba arrojan valores de significación asintótica menores del 0.05 por tanto los datos obtenidos para estas variables tampoco se distribuyen conforme a la normal estadística como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 14

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de compromiso organizacional.

		N 120			
		Afectividad	Normatividad	Continuidad	General
Parámetros normales ^{a,b}	Media	229,833	183,833	249,000	662,667
	Desviación estándar	526,601	688,096	639,249	1,503,538

Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,207	0,137	0,198	0,067
	Positivo	0,207	0,127	0,198	0,067
	Negativo	-0,117	-0,137	-0,106	-0,061
Estadístico de prueba		0,207	0,137	0,198	0,067
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

4.1.2. La Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional en el Personal administrativo de una empresa constructora.

Se correlacionó utilizando el coeficiente Rho de Spearman la justicia organizacional con los tipos de compromiso organizacional y el compromiso en general, encontrando un coeficiente de .204 que resulta significativa al 0.05 de margen de error, siendo mayor con el tipo de compromiso de normatividad.

Este dato indica que ambas variables están correlacionadas en el resultado global y que la percepción de la justicia organizacional tiene mayor incidencia en el compromiso normativo seguido por el de continuidad, en tanto que no guarda relación con el compromiso afectivo, tal como se puede ver a continuación.

Tabla 15

Coeficiente Rho de Spearman de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional

		Afectividad	Normatividad	Continuidad	Compromiso Organizacional
Justicia Organizacional	Coeficiente de correlación	0,028	,256**	,155*	,204*
	Sig. (unilateral)	0,382	0,002	0,046	0,013
	N	120	120	120	120

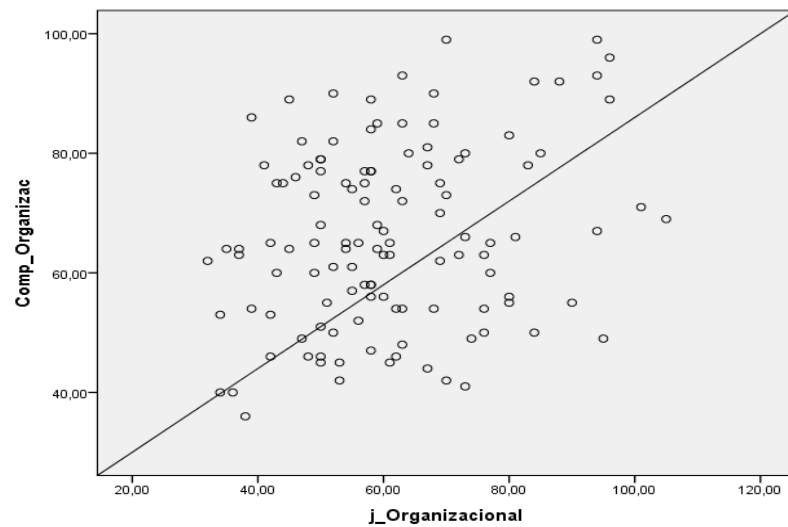
Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Para visualizar como se distribuyeron los datos generales de ambas variables se elaboró la figura de dispersión de datos donde se puede ver que la intensidad del coeficiente de correlación no ha sido

mayor debido que la regresión lineal se diluye en la nube de puntos por la gran variabilidad entre los pares de datos.

Figura 8

De dispersión de los valores de la Justicia y compromiso Organizacional



Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Respecto a los resultados obtenidos se muestra amplia dispersión respecto a la progresión lineal y como medida teorica para reducir esta brecha entre las variables, es relevante recurrir la la fuente teorica de De la fuente, J. (2018) respecto a la teoría del Modelo de Recompensa total en la (figura 5) ya que en el Modelo de Recompensa Total se establecen las bases para diseñar paquetes retributivos que obtengan, por un lado, la

satisfacción, Justicia y compromiso de los empleados y, por otro, el buen desempeño de la organización. El cual será de ayuda objetiva para reducir la desviación y brecha de la progresión lineal.

Por otro lado también se debe tomar en consideración aplicar una valuación de puestos objetiva que determine la equidad en la fórmula salarial de la Organización, es así que se utilizara el método de valuación de puestos de Mercer (figura 4) pg.57 para el factor remuneración Fija por ser la más aceptada en el mercado laboral para dar equidad interna salarial

Y para el factor remuneración emocional; se recurrirá a la propuesta dada en Harvard Deusto business review. (2011). en el artículo denominado “*Recompensa total, el nuevo contrato*” de Susana Marcos, en donde se detallan las características de remuneración emocional para mejorar el compromiso y la percepción de justicia organizacional.

Características de la remuneración emocional:

- a. Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa
- b. Desarrollo personal y profesional
- c. Buen ambiente Laboral
- d. Cultura y valores alineados al trabajador
- e. Compatibilidad de vida personal y profesional
- f. Ser parte de la decisiones de la empresa

4.1.3. Relación entre la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora

Con el propósito de conocer la intensidad y dirección de la relación entre las dimensiones de la justicia organizacional con los tipos de compromiso se efectuó este análisis empezando con la justicia procedimental y se ha registrado que no se relaciona con el compromiso general pero sí con el tipo de compromiso normativo que siendo de baja intensidad, sin embargo el coeficiente hallado indica que entre estas variables hay una relación directa positiva y no debido al azar sino a verdadera relación, por tanto el incremento de una de ellas puede incrementar a la otra hasta en un 16.4% como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 16

Coeficiente Rho de Spearman de la Dimensión Procedimental de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional

		Afectividad	Normatividad	Continuidad	Compromiso Organizacional
Justicia Procedimental	Coeficiente de correlación	0,017	,164*	0,110	0,134
	Sig. (unilateral)	0,428	0,037	0,115	0,072
	N	120	120	120	120

Si bien la dimensión procedimental tiene relación directa positiva con el compromiso organizacional mas no con el compromiso general, se recomienda utilizar la teoría de Retribución Total de forma global, conforme a Harvard Deusto business review. (2011). en el artículo denominado “*Recompensa total, el nuevo contrato*” de Susana Marcos, se debe trabajar Cada una de la dimensiones como un conjunto que ayuden a reforzar la percepción de justicia y compromiso en general.

4.1.4. Relación entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

Esta percepción de justicia no se encuentra relacionado con el compromiso organizacional, lo que indica que una podría ser

alta y la otra no mantiene alineación con el resultado y viceversa, por tanto en caso se quisiera desarrollar programas de intervención no se debe predecir que una va a incidir sobre la otra, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 17

Coefficiente Rho de Spearman de la Dimensión Distributiva de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional

		Afectividad	Normatividad	Continuidad	General
Justicia. Distributiva	Coefficiente de correlación	-0,029	0,082	0,038	0,048
	Sig. (unilateral)	0,376	0,186	0,342	0,303
	N	120	120	120	120

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Respecto a los resultados obtenidos y a la no alineación e influencia entre variables, se recomienda trabajar la justicia distributiva junto a las demás dimensiones como parte de un conjunto que en si reforzara el compromiso organizacional y la justicia organizacional en base a la estrategia de retribución en las compensaciones en donde se trabaja los puntos de (Motivar y Desarrollar), (atraer) y (retener) como parte de los objetivos de compensaciones indicado en la teoría de retribución de la figura 7 pg.65 Objetivo de la compensación D.A.R.

4.1.5 Relación entre la dimensión Justicia interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

La justicia interpersonal y el compromiso organizacional no se encuentran correlacionados, son variables cuyos resultados no

se afectan mutuamente tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 18

Coefficiente Rho de Spearman de la Dimensión Interpersonal de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional

		Afectividad	Normatividad	Continuidad	General
Justicia. Interpersonal	de	-0,029	0,082	0,038	0,048
	Coefficiente correlación				
	Sig. (unilateral)	0,376	0,186	0,342	0,303
N		120	120	120	120

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

4.1.6 Relación entre la dimensión Justicia informacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.

La justicia informacional si mantiene relación significativa con el compromiso general, normativo y de continuidad, pero no con el afectivo, por tanto la intervención en este tipo de justicia si se logra que aumente, también subirá hasta en un 19.(% el compromiso normativo, y en un 20.5% el compromiso de continuidad, esta es la dimensión de la justicia organizacional que determino la presencia de correlación entre las variables justicia y compromiso organizacional, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 19

Coefficiente Rho de Spearman de la Dimensión Informacional de la Justicia Organizacional y el compromiso organizacional

		Afectividad	Normatividad	Continuidad	General
Justicia. Informacional	de	0,062	,198*	,205*	,197*
	Coefficiente correlación				
	Sig. (unilateral)	0,250	0,015	0,012	0,016
N		120	120	120	120

Nota: Recuperado de Constructora Galilea, Área RR.HH. por Bermúdez, E.

Respecto al resultado obtenido por la dimensión Justicia informacional y su relación significativa con el compromiso normativo y de continuidad, es necesario poner mayor énfasis y enfoque en esta variable para mejorar los sistemas de comunicación en la organización y descentralizarlos por ello como parte de la estrategia de recursos humanos se debe implementar canales de comunicación efectivas que comuniquen los avances de la empresa, los objetivos, los logros, los trabajadores del mes, las actividades, encuestas de percepción, buzón de sugerencia, aplicar la alternativa que mas se alinee a los trabajadores.

4.2 Análisis De resultados o discusión de resultados

Con el propósito de conocer cómo se presenta la justicia organizacional en la muestra estudiada se realizó el siguiente análisis descriptivo.

4.2.1 La Justicia Organizacional en la muestra

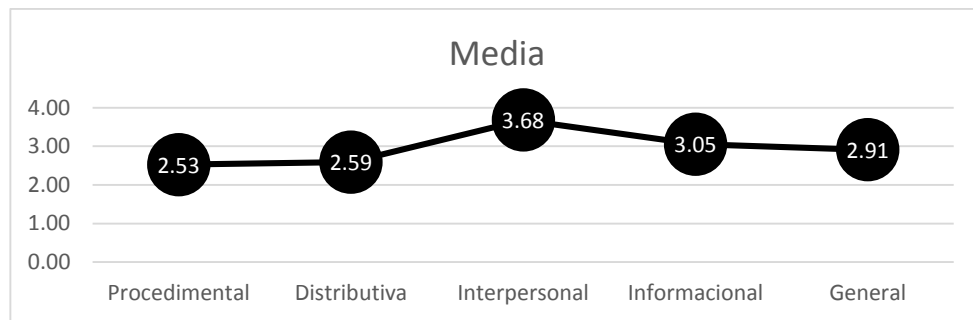
La percepción de la Justicia organizacional en la institución examinada no es positiva, debido que la justicia general registró un valor escalar promedio de 2.91 que corresponde a la categoría de percepción ambigua, lo que significa que una mitad de trabajadores perciben como negativa y la otra como positiva esa dualidad sin una asimetría inclinada hacia lo positivo, genera un ambiente de irritabilidad organizacional en el sentido que se quisiera que fuere de una forma y sin embargo permanece en la forma no deseada, ese sentimiento debe ser intervenida para inclinar la percepción hacia una percepción positiva, para lo cual se deberá trabajar en la justicia procedimental que se encuentra en la categoría negativa seguida por la justicia distributiva, se puede utilizar como apoyo la justicia que resulta fortaleza y que corresponde a la interpersonal que con una media de 3.68 apenas se aleja de la categoría ambigua o de percepción inestable, en la que sí se encuentra la justicia informacional, que al trabajar

programas de fortalecimiento se puede lograr con mayor facilidad que suba por su asociación al compromiso normativo y de continuidad como se puede ver en la siguiente tabla y figura:

Tabla 20
Medidas de tendencia central de las dimensiones de Justicia Organizacional

Justicia Org.	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Procedimental	120	1,00	5,00	2,53	1,05	1,10
Distributiva	120	1,00	5,00	2,59	1,15	1,33
Interpersonal	120	1,00	5,00	3,68	1,04	1,08
Informacional	120	1,00	5,00	3,05	1,10	1,22
General	120	1,52	5,00	2,91	0,77	0,59

Figura 9
De medias aritméticas de las dimensiones y general de la Justicia Organizacional

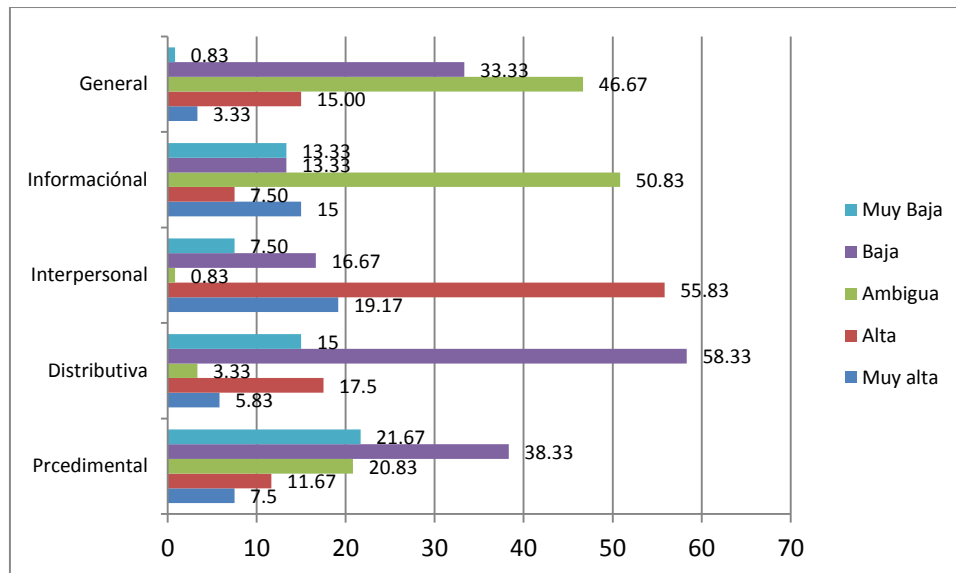


Para visualizar como se distribuyen porcentualmente los trabajadores en las dimensiones y en la percepción general, se ha calculado el porcentaje en cada una en la que se aprecia que el predominio hacia la categoría baja corresponde a la justicia distributiva que acumula al 71% seguido por la procedimental con el 60%; en tanto que la justicia interpersonal se ubica en el 75% de percepción positiva por solo el 22 de la informacional, se puede ver claramente las tendencias asimétricas hacia la percepción negativa, dejando entrever que la percepción de la Justicia organizacional es una variable que requiere de intervención como se puede ver en la siguiente tabla y figura:

Tabla 21
Porcentual por categorías por dimensiones y general de la justicia organizacional

Categoría	Procedimental	Distributiva	Interpersonal	Informacional	General
Muy alta	7,5	5,83	19,17	15	3,33
Alta	11,67	17,5	55,83	7,50	15,00
Ambigua	20,83	3,33	0,83	50,83	46,67
Baja	38,33	58,33	16,67	13,33	33,33
Muy Baja	21,67	15	7,50	13,33	0,83

Figura 10
Porcentaje por categorías en las dimensiones y general de la Justicia Organizacional



4.2.2. El compromiso organizacional en la muestra.

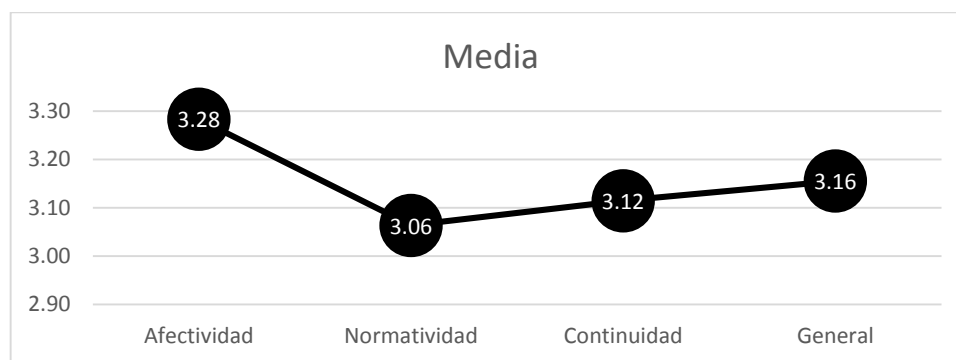
Se realizó un análisis similar para el compromiso organizacional los valores promedios ubican en la muestra examinada en la categoría de ambigüedad que implica que el examinado experimenta sentimientos dilemáticos, con fuerzas equivalentes en el sentido que por grado de compromiso favorable existe un grado similar negativo, situación que no asegura un vínculo emocional favorable con la institución, ni de lealtad y

tampoco de continuidad como se puede ver en la siguiente tabla y figura:

Tabla 22
Medidas de tendencia central de los tipos de Compromiso Organizacional

Compromiso	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Afectividad	120	1,71	5,00	3,28	0,75	0,57
Normatividad	120	1,00	5,00	3,06	1,15	1,31
Continuidad	120	1,88	4,88	3,12	0,80	0,64
General	120	1,71	4,71	3,16	0,72	0,51

Figura 11
De medias aritméticas de las dimensiones y general de Compromiso Organizacional



Para conocer cómo se distribuyen por categorías porcentuales en cada uno de los tipos de compromiso se tabularon la frecuencia absoluta y luego se estimaron los porcentajes que a continuación se presentan destacando que la categoría modal corresponde a la ambigua, que no es saludable para la institución, siendo necesario la intervención para logra asimetría en dirección a lo positivo, desconcentrando la categoría de sentimientos de pertenencia ambiguos, tal como se puede ver en la siguiente tabla y figura.

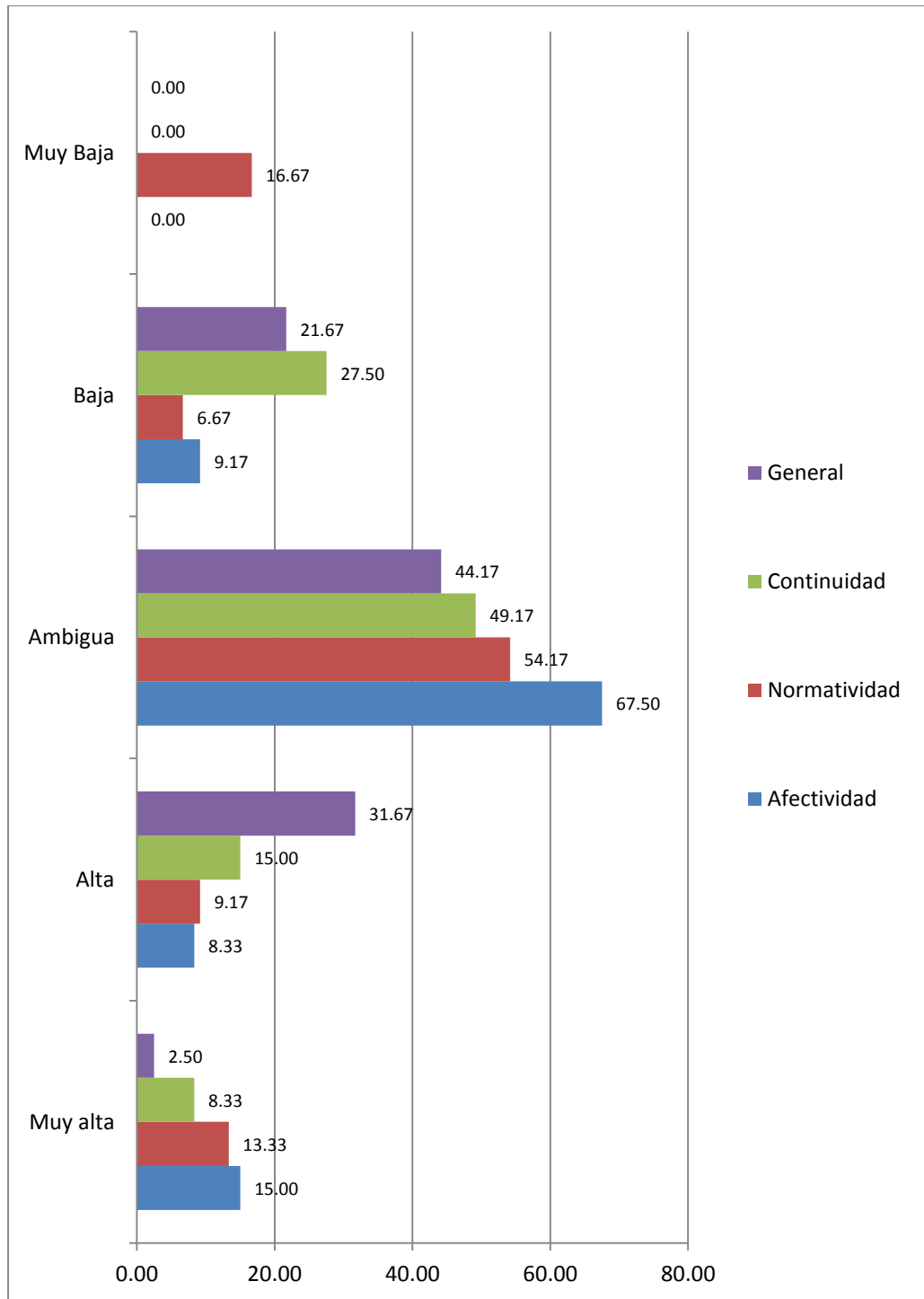
Tabla 23

Porcentual por categorías por tipos y general del compromiso organizacional

Categoría	Afectividad	Normatividad	Continuidad	General
Muy alta	15,00	13,33	8,33	2,50
Alta	8,33	9,17	15,00	31,67
Ambigua	67,50	54,17	49,17	44,17
Baja	9,17	6,67	27,50	21,67
Muy Baja	0,00	16,67	0,00	0,00

Figura 12

Porcentaje por categorías en los tipos y general del Compromiso Organizacional



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizando el análisis de resultados se está en condiciones de afirmar lo siguiente:

- 1.- Se acepta la hipótesis alterna general por la que se afirma que la percepción de la justicia organizacional en general y el compromiso organizacional son variables correlacionadas.
- 2.- La Justicia Procedimental y los tipos de compromiso organizacional no se relacionan significativamente, solo guarda relación con el compromiso normativo en dirección directa positiva donde se pueden afectar recíprocamente.
- 3.- La justicia procedimental y el compromiso organizacional no se relacionan, por tanto si una sube o baja la otra variable tendrá su propio comportamiento.
- 4.- La justicia interpersonal y el compromiso organizacional no se encuentran correlacionadas, por tanto la atención que se ponga a una de ellas no tendrá repercusión sobre la otra, resultado que no indica que por ello habría que descuidarlas, su atención es importante en la organización solo que no se espera que se afecten.
- 5.- La justicia informacional y el compromiso organizacional se relacionan significativamente con el general, con el compromiso normativo y de continuidad, por tanto la intervención sobre una de estas repercutirá sobre el otro menos con el compromiso afectivo. Esta dimensión de la Justicia es la que determina la relación entre ambas variables, por lo que deberá considerarse los resultados, cuando se trata de intervención o de capacitaciones.

Recomendaciones

1. Crear un plan de Recursos Humanos en el que se aplique los objetivos de compensación acorde a D.A.R (Desarrollar, atraer y retener)
2. Aplicar en el modelo de remuneración total, valoración de cargos en la remuneración fija para mejorar la equidad interna entre trabajadores así también en remuneración emocional incluir actividades y programas de incentivo que generen alto impacto y bajo costo.
3. Crear políticas flexibles en la remuneración emocional que incentiven la productividad y el buen desempeño laboral para mejorar el bienestar de los trabajadores.
4. Realizar de forma trimestral encuestas que midan el compromiso, justicia y alineamiento de los trabajadores con la cultura organizacional, con el fin de tener un diagnostico objetivo de las percepciones de los colaboradores.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Alles, M. A. (2014). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos*. Buenos Aires: ediciones Granica. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/5_pasos_para_transformar_una_oficina_de.html?id=R8DNAwAAQBAJ

Angulo, J. (2017). *Relación entre el compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios Picota 2016*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de : http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12894/angulo_ij.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arboleda, A.M (2009). *La actitud del consumidor según la percepción de Justicia Organizacional*. UNIVERSIDAD ICESI. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218573005>

Aranda, F. (2013). *Evaluación crítica de la teoría de la Justicia de Jhon Rawls* Recuperado el 15 de 09 de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4331994.pdf>

Baldeón, M. (2013) *La percepción de los estilos de liderazgo y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de una institución educativa privada*. (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Bermudez, E. (2018) *Plan intrategico de gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/plan-intrategico-de-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-enrique-berm%C3%BAdez/>

Biografías y vida. (2015). *Biografías y vida*. Recuperado el 21 de 11 de 2015, de la enciclopedia biograficas en línea:

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/u/ulpiano.htm>

Böhrt, R., Solares, L., Romero, C. (2014). *Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y antigüedad*. Recuperado de :

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612014000100003&script=sci_arttext

Bonilla, G. (2015). *Relación entre justicia y compromiso organizacional en las municipalidades de la ciudad de lima, año 2017*. (Tesis de Maestría)

Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de: <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/1325/1630>

Calderon, J (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Revista de investigación en Psicología*.

Recuperado de : <http://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>

Campbell, D. y Stanley, J. (2012). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires, Amorrourtu Editores.

CCSE. (2009) *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*. *International journal of business and management*. Pág. 147

Recuperado de :

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/2600/3384>

Colquitt, J A . (2001) *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. *Journal of Applied Psychology*, (Meta analisis)

Recuperado de: <http://leeds->

faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf.

Condoy, D. (2015). *Evaluación de la percepción de Justicia Organizacional para el banco nacional de Fomento*. (Documento inédito). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8465/Tesis%20Dannny%20Jos%C3%A9%20Condoy%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. McGrawHill, 2a Edición, México. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=5PXRPGAACAAJ&dq=inauthor:%22Idalberto+Chiavenato%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjliuvTIJrcAhXlpFkKHfSVBr4Q6AEIjAA>

Cruz, F. (2016). *Tabla de distribución de frecuencias*. Universidad nacional autónoma de México. Recuperado de: http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/Tabla_de_Distribucion_de_Frecuencias.pdf

Dale Carnegie Spain. (2014). *5 claves para alentar el Compromiso de los empleados*. 2016, de Dale Carnegie Training. Barcelona Sitio web: <http://es.dalecarnegie.com/blog/main/claves-alentar-Compromiso-empleados/>

Del prado, J. (2013). Modelo demanda-control-Apoyo social de Karasek. IMF SCHOOL. Recuperado de: <http://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelo-demanda-control-apoyo-social-de-karasek/>

De la fuente, J. (2018) *El modelo de la recompensa total unamos las piezas del puzzle de la retribución*. Recuperado de : <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110326/El-modelo-de-recompensa-total-unamos-las-piezas-del-puzle-de-la-retribucion>

Díaz, L. y Barbanelli, C. (2014). *Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale*. Universidad autónoma de Madrid y Universidad Autónoma de Roma. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/4226.pdf>

Espejo, J. (2013). *Justicia y Compromiso Organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de Lima*. (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Florez, A. (2009). *La república de Platón*. Madrid: Ediciones AKAL. Recuperado de: https://www.academia.edu/1754690/Lectura_de_la_Rep%C3%ABblica_de_Plat%C3%B3n

Galilea. (2018). *Constructora Galilea*. Recuperado de: www.galilea.com.pe

Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del Compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones*. Universidad de Barcelona. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwixnqajme3QAhWDxSYKHADC4YQFggmMAI&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2734826.pdf&usg=AFQjCNFgPNtjbCMS0Et5zIIOpvWmm5Ellw>

Gallegos, C. (2013). *La motivación desarrollada por Mc Clelland y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de una entidad bancaria de Lima*. (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Gilbert, A. (2017). *El liderazgo gerencial*. Recuperado de: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=1642>

Golam, A. (ed.). (2012). *The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education system*. Psychology and education faculty, University of Tehran, Iran Recuperado de :
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812017156>

Greenberg, J. y Colquitt, J (2014). *Handbook of organizational Justice*
Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=9-iRngEACAAJ&dq=editions:9CoEyaQ4nYQC&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZn8CpvsfcAhVMrVvKkHfy1Cn4Q6AEIOzAD>

Gutiérrez, M. (2013). *Relación entre el Compromiso Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de servicios de lima*. (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Hans, K. (2009). *Teoría pura del Derecho*. En Teoría pura del derecho (Pág.184). Buenos Aires: EUDEBA.

Harvard Deusto business review. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. ediciones deusto. Referencia 3854

Hernández et al. (2015) “*Justicia Organizacional Y Su Relación Con El Personal Docente De Una Institución De Educación Superior*” Recuperado de:
<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhJyhutLUAhUKfiYKHR-IBJMQFghMMAk&url=http%3A%2F%2Fjournalofbusiness.org%2Findex.php%2FGJMBR%2Farticle%2FviewFile%2F1719%2F1621&usg=AFQjCNHI-CRFUQZNNvoSx4t0IHF4opXqAA>

Hidrovo, C. & Naranjo, K. (2016) *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel del compromiso organizacional en los docentes de*

la PUCE matriz Quito. (Tesis de Maestría). Universidad Pontificia Católica del Ecuador. Recuperado de :
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11229/TESIS%20C.%20HIDROVO%20K.NARANJO%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hurtado, L. (2014). *Relación entre la percepción de Justicia Organizacional, satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá.* (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia. Recuperado de
<http://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/2075/1/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORGANIZACIONALM%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>

Licetti, C. (2011). *Relación entre clima organizacional y Compromiso Organizacional en los trabajadores de una institución educativa parroquial de lima.* (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato.* Harvard deustos business review. Referencia N° 3854

Martinez, C. (2012). *Solucionario a las actividades Aristoteles.* Etica a Nicomaco "Libro II". Recuperado el 06 del 11 del 2015 de:
<https://books.google.com.pe/books?id=KY7xAwAAQBAJ&pg=PA58&dq=libro+aristoteles&hl=es&sa=X&ved=0CDIQ6AEwBGoVChMI9rC7z7j9yAIVhesmCh0evgT1#v=onepage&q=libro%20aristoteles&f=false>

Morales, M. y Villalobos, J. (2012) *Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional en un centro de salud Privado.* (Tesis de Psicología). Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de:
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-12-05469.pdf>

Navarrete, B. y Palacios, M. (2012) *Diagnostico y diseño de un plan de Compromiso laboral en las empresas: Desca, Metroagenciay S.J. JERSEY*. (Tesis de Psicología). Universidad Pontificia universidad Catolica del Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6799/12.P03.000359.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Navarro, P. (ed.). (2010) *Liderazgo y recursos humanos análisis del comportamiento organizacional* (Vol.8.).(c. ganzinelli, Trad.) Barcelona: Profit editorial, 2010.

Omar, A (2015). *Justicia Organizacional*, Psicología Industrial-Organizacional. Una visión latinoamericana. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/283644293_Justicia_organizacional

Pérez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en personal administrativos de universidades limeñas*. (Tesis de Licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. . Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5747/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1

Piedra, V. (2012). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos.dougloas* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Victor1959/douglas-mc-gregor>

Psicológica (2012). *Individual differences in equity models citado por J Hofmans* Recuperado de: http://www.uv.es/revispsi/articulos3.12/5_Hofmans.pdf

Rivera, O (2010). *Organizational commitment: evidence of career stage effects?* Journal of Businees Research Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1

- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rodriguez, J. (1993). *Administración Moderna de Personal 1*. Edit. ECASA, 2a Edición, México.
- Rodriguez, M. (2017). El programa Cognitivo- Conductual y la modificación de las actitudes de los trabajadores. Entrevista Oral con la Psi. Rodriguez.
- Rodriguez, R. y Martinez, M. y Salanova, M. (2014). *Justicia Organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora (revista javeriana)*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/4431/9837>
- Ruiz de Alba, J. (2013). *El Compromiso Organizacional un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Universidad de Malaga. ReE, 1, 67-86.
Recuperado de:
<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Ruiz, L. (2015). *Las Organizaciones*; MC Graw HILL. Pág. 186 citado por Teórico. M. Recuperado de:
<http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=4091>
- Sappia J. (2002). *Justicia Laboral y medios alternativos de solución de conflictos colectivos e individuales del trabajo. Documento de trabajo 149 de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT)*. Recuperado de:
<http://white.oit.org.pe/cimt/nn/documentos/149e.pdf>

Segura, S. y Segura, R. (2014). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. Lima: grupo vialux SAC.(Pág. 19-20).

Tarantino, S. (2013). Compensación laboral y salario emocional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/compensacion-laboral-salario-emocional/>

Uribe, J. (2013). *Influencia de la Justicia Organizacional en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de turismo Odiseo tours S.A.C. en lima, Perú*. (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. Tesis inédita.

Vaamonde, J. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de Justicia Organizacional*. (Tesis de Doctor) Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.903/te.903.pdf>

Vaamonde, J. (2013). *Justicia Organizacional: Un análisis de sus implicancias teóricas y de exploración empírica en el ámbito organizacional argentino*. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) – Universidad Nacional de Rosario Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/280114100_Justicia_organizacional_un_analisis_de_sus_implicancias_teoricas_y_su_exploracion_empirica_en_elambito_organizacional_argentino

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Pág. 117). Madrid: Prentice Hall.

Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones ,Pearson, Mexico:UNAM. Recuperado de : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Vroom, V. (2010). *La teoría de las expectativas*. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-para-producir-la-teoria-de-vroom/>

Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*, Mexico:UNAM

Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y Compromiso Organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría) Universidad nacional mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3747/1/Zegarra_rf.pdf

Tabla 7
Matriz de consistencia del Proyecto

TITULO DEL PROYECTO: Percepción de la Justicia Organizacional y su relación con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora							
Problema	Importancia	Objetivos: General y Específicos	Tipo, Método Diseño del estudio	Variables definiciones	Hipótesis	Técnica e instrumentos de Recolección de datos	Procesamiento y análisis de resultados
<p>General</p> <p>¿Cómo se relaciona la Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?</p> <p>Específicas</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?</p> <p>¿Cómo se relaciona la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?</p> <p>¿Cómo se relaciona la dimensión Justicia Interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la dimensión Justicia Informacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional?</p>	<p>El presente proyecto de investigación es de importancia para las empresas del sector construcción, porque permitirá poner en conocimiento, la relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional que se da en una empresa constructora con varias sedes de producción en las provincias del Perú.</p> <p>Este estudio brindara soporte práctico y académico aquellas organizaciones con características similares a la estudiada y propone alternativas de solución en relación a la Justicia Organizacional como también permitirá identificar cual Comprometidos están los empleados de una constructora del país.</p>	<p>Objetivo General Conocer la relación entre la Percepción de Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional del personal administrativo de una constructora a nivel nacional.</p> <p>Objetivos Específicos 1- Determinar la relación entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional 2-Analizar la relación entre la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional 3-Identificar la relación entre la dimensión Justicia Interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional 4-Conocer la relación entre la dimensión Justicia Informacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una constructora a nivel nacional.</p>	<p>Diseño del Estudio: Diseño no experimental del grupo transeccional del tipo correlacional.</p> <p>Busca encontrar relación entre las variables planteadas</p> <p>Diseño Muestral: Diseño no experimental. El diseño de muestra, por el tamaño de la población no ha sido necesario, siendo conveniente trabajar con todas las unidades poblacionales en un estudio del tipo censo, aplicada a una población finita de 120 trabajadores de una empresa constructora Denominada Constructora Galilea S.A.C. Del cual se detalla a continuación.</p> <p>Característica de la muestra de la población objetivo: Sector: Construcción Ruc: 20521119943 Empresa: Constructora Galilea S.A.C Periodicidad: 6 Meses Tipo de Muestreo: Censo Tamaño de la Muestra: 120 Trabajadores Trabajadores Administrativos por Ciudad: Lima : 35 Trabajadores Chimbote:10Trabajadores Piura : 20 Trabajadores Chiclayo :35 Trabajadores Trujillo : 20 Trabajadores Categoría de Trabajador: Empleados Administrativos y Ejecutivos</p>	<p>X: Justicia Organizacional Es la percepción que tienen los individuos dentro de la organización sobre lo justo e injusto X1: Justicia Distributiva: Es la percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en la organización. X2: Justicia Procedimental: Es la Percepción o idea de justicia en los procesos para resolver conflictos, utilizado en la toma de decisiones para administrar justicia en una organización. X3: Justicia Interpersonal: Es la Percepción de los individuos acerca del trato recibido por los superiores en la organización. X4: Justicia Informacional Es la Percepción de los individuos acerca de la imparcialidad de información usada como base para tomar decisiones. Y: Compromiso Organizacional Es la Identificación e involucramiento sistemático de un individuo con la organización. Y1: Compromiso de Continuidad: Es aquel compromiso en el cual el empleado, se siente obligado a permanecer en su organización. Y2: Compromiso afectivo: Es aquel compromiso en el cual se distinguen los sentimientos de afecto, pertenencia, afecto y alegría. Y3: Compromiso Normativo: Es aquel compromiso en que resalta la Lealtad del empleado con la organización y de sentirse de fondo obligado, Cuando el individuo tiene la creencia de compromiso, basada en lealtad a la organización con connotación moral. Recepción de beneficios que crean en el empleado un sentido de obligación y/o retribución a la organización.</p>	<p>Principal H1: Existe relación significativa entre la percepción de Justicia Organizacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora. Específica H1: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia Distributiva con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora. H2: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia Procedimental con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora. H3: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia interpersonal con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora. H4: Existe relación significativa entre la dimensión Justicia informacional con el Compromiso Organizacional en el personal administrativo de una empresa constructora.</p>	<p>Instrumento de Medición: Encuesta para las variables de estudio a. Escala de Justicia Organizacional de Colquitt b. Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer</p> <p><u>Encuesta1:</u> Para llevar a cabo la investigación se utilizará la escala de justicia organizacional de Colquitt que mide el constructo en cuatro factores: 1-Justicia distributiva 2-Justicia procedimental 3-Justicia Interaccional 4-Justicia Informacional</p> <p><u>Encuesta2:</u> Para llevar a cabo la investigación se utilizará la escala de compromiso organizacional de Allen y Meyer que mide el constructo en tres factores.</p> <p>Procedimiento de Recolección de datos Luego de validar el instrumento, se establecerá la aplicación del mismo de manera presencial a cada integrante de la muestra y la prueba será anónima.</p>	<p>Los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios se consignaran en una data que permita la verificación si los datos se distribuyen conforme a la normal estadística mediante el análisis de Kolmogorov-Smirnov.. Con el resultado se decidirá si la prueba de hipótesis será paramétrico o no paramétrico.</p>

Anexo 2

ESCALA DE PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas se refieren a los procedimientos que se siguen en la empresa que labora para tomar decisiones. A continuación, se encuentra una serie de preguntas en relación al entorno de trabajo en la cual deberá responder de acuerdo a la percepción que tiene. Escribir con una X dentro del recuadro que mejor describe su respuesta.

Las siguientes preguntas se refieren a los procedimientos o criterios utilizados para alcanzar tus recompensas (ej., Logros de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc.)					
Justicia Procedimental	Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuente	Siempre
¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimiento ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?	A	b	c	d	e
¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos?	A	b	c	d	e
¿los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (De la misma manera a todos los empleados)?	A	b	c	d	e
¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?	A	b	c	d	e
¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa?	A	b	c	d	e
¿Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?	A	b	c	d	e
¿Se han apegado los procedimientos a normas ético-morales?	A	b	c	d	e

Las siguientes preguntas hacen referencia a las recompensas (ej. Aumento de salario, ascensos, reconocimiento. Etc.) que como empleado has recibido.					
Justicia Distributiva	Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuente	Siempre
¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?	A	b	c	d	e
¿Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has realizado?	A	b	c	d	e
¿La recompensa que recibe refleja tu contribución a la organización?	A	b	c	d	e
¿Es justa la recompensa que recibes considerando tu desempeño?	A	b	C	d	e

Las siguientes preguntas hacen referencias a tu jefe directo o supervisor (quien establece los procedimientos).					
Justicia Interpersonal	Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuente	Siempre
¿Su jefe lo ha tratado de manera educada?	A	b	c	d	e
¿Su jefe lo ha tratado con dignidad?	A	b	c	d	e
¿Su jefe lo ha tratado con respeto?	A	b	c	d	e
¿Su jefe se abstiene de emitir chistes o comentarios inapropiados e incómodos?	A	b	c	d	e

Los siguientes ítems tienen que ver con la conducta del jefe, supervisor o coordinador inmediato.					
Justicia Informativa	Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuente	Siempre
¿Tu jefe, Supervisor o coordinador ha sido sincero en la comunicación contigo?	A	b	c	d	e
¿Tu jefe, Supervisor o coordinador te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizara para recompensarte por tu trabajo?	A	b	c	d	e
¿Las explicaciones de tu jefe, Supervisor o coordinador con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?	A	b	c	d	e
¿Tu gerente, jefe, Supervisor o coordinador te comunica información relevante oportunamente?	A	b	c	d	e
¿Tu jefe, Supervisor o coordinador te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?	A	b	c	d	e
¿Tu jefe, Supervisor o coordinador parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?	A	b	c	d	e

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario antes de contestar, no se preocupe por el tiempo. Marque un "X" dentro del recuadro de cada pregunta que describa mejor tu respuesta. No hay respuestas buenas ni malas, solo requiere tu opinión.

		Definitivamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa	A	b	c	d	e
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta empresa, es también mi problema	A	b	c	d	e
3	trabajar en esta empresa significa mucho para mi	A	b	c	d	e
4	En esta empresa me siento como en familia	A	b	c	d	e
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	A	b	c	d	e
6	Me siento emocionalmente unido a esta empresa	A	b	c	d	e
7	Me siento parte integrante de esta empresa	A	b	c	d	e
8	Creo que no estaría bien dejar esta empresa, aunque me vaya a beneficiar en el cambio	A	b	c	d	e
9	Creo que debo mucho a esta empresa	A	b	c	d	e
10	Esta empresa se merece mi lealtad	A	b	c	d	e
11	Siendo la obligación de tener que seguir trabajando para esta empresa	A	b	c	d	e
12	Me sentiría culpable si ahora dejara la empresa	A	b	c	d	e
13	Creo que no podría dejar esta empresa porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí	A	b	c	d	e
14	Si continuo en esta empresa es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (por ejemplo. Sueldo, capacitaciones)	A	b	c	d	e
15	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	A	b	c	d	e
16	Una de las desventajas de dejar esta empresa es que hay pocas oportunidades de encontrar otro empleo.	A	b	c	d	e
17	Si ahora decidiera dejar esta empresa muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas	A	b	c	d	e
18	En este momento dejar esta empresa supondría un gran costo para mi	A	b	c	d	e
19	Creo que si dejara esta empresa no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo	A	b	c	d	e
20	Ahora mismo, trabajo en esta empresa más porque lo necesito que porque yo quisiera	A	b	c	d	e
21	Continuaría en este trabajo, aunque tenga otro a la vista	A	b	c	d	e