

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS**



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

Relación entre los estilos de negociación y la justicia organizacional percibida
por los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las
condiciones de trabajo

Autor: Bach. Rojas Zevallos, Benito Alejandro

Asesor: Mg. Valdez Barber, Carlos

Lima – Perú
2020

Agradecimiento:

A mis padres, a quienes les debo la educación que pude recibir y valores que inculcaron para mi vida.

Dedicatoria:

Agradezco de todo corazón a quienes apoyaron y creyeron en el desarrollo de este esfuerzo académico.

Índice de contenido

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1	Introducción	01
1.2	Descripción del problema	03
1.3	Formulación del problema y justificación del estudio	07
1.4	Antecedentes relacionados con el tema	10
1.5	Objetivos generales y específicos	14

Capítulo II

Marco teórico

2.1	Bases teóricas relacionadas con el tema	16
2.2	Definición de términos básicos	33
2.3	Hipótesis	35
2.4	Variables	36

Capítulo III

Marco metodológico

3.1	Diseño de investigación	39
3.2	Población y muestra	39
3.3	Técnicas e instrumentos	43

Capítulo IV

Resultados y análisis de resultados

4.1	Resultados	46
4.2	Análisis de resultados	54

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1	Conclusiones	57
5.2	Recomendaciones	58

	Referencias bibliográficas	59
--	----------------------------	----

	Anexos	63
--	--------	----

Listado de figuras y tablas

Tabla 01: Diferencias entre negociaciones distributivas e integrativas	21
Tabla 02: Estilos de Negociación	24
Tabla 03: Estilos de Negociación según Chiavenato	28
Figura 01: Dimensiones de la Justicia Organizacional	33
Tabla 04: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. de Lima para la variable estilos de negociación	40
Tabla 05: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según estado civil	40
Tabla 06: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según edad	40
Tabla 07: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según género	40
Tabla 08: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según años de servicio	41
Tabla 09: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según educación	41
Tabla 10: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional	41
Tabla 11: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según estado civil	41
Tabla 12: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según edad	42
Tabla 13: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según género	42
Tabla 14: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según años de servicio	42
Tabla 15: Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según educación	42
Tabla 16: Sumativas totales de los instrumentos	47
Figura 02: Diagrama de dispersión las variables	47
Tabla 17: Prueba de Rho Spearman	48

Tabla 18: Tabla de contingencia estilos de negociación y la justicia organizacional	48
Figura 03: Diagrama de barras apiladas estilos de negociación y justicia organizacional	49
Tabla 19: Prueba de Chi cuadrado de ambos instrumentos	49
Tabla 20: Puntajes totales de las dimensiones estilos de negociación	50
Tabla 21: Prueba Rho de Spearman - dimensión diplomático y justicia organizacional	51
Tabla 22: Prueba de Rho Spearman dimensión formalista y Justicia organizacional	51
Tabla 23: Prueba de Rho Spearman dimensión cooperativa y justicia organizacional	52
Tabla 24: Prueba de Rho Spearman dimensión impositiva y justicia organizacional	53
Tabla 25: Prueba de Rho Spearman dimensión dirigente y justicia organizacional	54

Abstract

This study seeks to understand the relation between negotiation (manifested through styles) and perception of organizational justice among Cerámica Lima S.A.'s workers. 50 CEOs, bosses and coordinators were chosen, as well as 300 workers, in order to answer the following instruments: "Escala de estilos de negociación aplicados en el marco de la relación laboral peruana de carácter privado" (Rojas, 2017) and "Escala de Justicia Organizacional percibida" (Colquit, 2001). The results conclude that there is a relationship between the selected variables and also between each negotiation style, except the leading one.

Keywords: Negotiation, negotiation styles, justice, organizational justice.

Resumen

Este estudio busca comprender la relación que existe entre la negociación (manifestada a través de estilos) y la percepción de la justicia organizacional en trabajadores pertenecientes a la empresa peruana Cerámica Lima S.A. Con este fin se seleccionó una muestra de 50 gerentes, jefes y coordinadores y 300 trabajadores, a quienes se aplicaron los instrumentos "Escala de estilos de negociación aplicados en el marco de la relación laboral peruana de carácter privado" (Rojas, 2017) y "Escala de Justicia Organizacional percibida" (Colquit, 2001). El análisis de resultados indica que existe relación entre ambas variables y entre cada uno de los estilos de negociación, excepto el dirigente.

Palabras clave: Negociación, estilos de negociación, justicia, justicia organizacional.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Introducción

Este estudio parte del hecho de considerar que los directivos o ejecutivos de la Alta Dirección no toman en cuenta o desconocen la importancia de entablar buenas relaciones de negociación con sus trabajadores, motivo por el cual se buscará demostrar que el estilo o estilos que adopten definitivamente influyen en la percepción de justicia. En este sentido, se busca demostrar que el estilo que viene usando Cerámica Lima S.A. genera una percepción calificada como injusta por sus trabajadores.

Las conclusiones que el presente estudio arroje podrán dar lugar a reflexiones sobre el estilo de negociación idóneo a adoptar con los trabajadores para la implementación de las condiciones de trabajo, con la finalidad de evitar que la percepción de injusticia genere conflictos socio-laborales a nivel individual o colectivo, con los cuantiosos costos que éstos involucran.

A manera de resumen, el escenario de relaciones laborales que tiene Cerámica Lima S.A. permite apreciar que una percepción negativa de justicia organizacional conlleva a que se generen los siguientes escenarios de conflicto: creación de Sindicatos con un perfil confrontacional (afiliaciones masivas y sobreprotección estatal), negociaciones colectivas agresivas y sin una pronta solución (2 o más pliegos de reclamos sin acuerdo de cierre, plantones, huelgas con graves afectaciones económicas y costosos arbitrajes), alta rotación laboral por renuncias o abandonos de trabajo (entre 5 – 8%, fuga de talento, pérdida de

conocimiento / Know How), altos costos por reemplazos (exámenes médicos, facturación de consultora de reclutamiento y selección, tiempo invertido en entrevistas, curvas de aprendizaje), altos índices de ausentismo (ente 8 – 10%, generando costos adicionales por horas extras, pagos sin contraprestación efectiva de labores), bajo desempeño (no se logran las metas u objetivos de área), indisciplina (no se cumplen las labores encargadas, se sanciona a los trabajadores), mobbing (represalias o conflictos entre trabajadores), aumento de fiscalizaciones laborales por denuncias de trabajadores (estar expuestos a multas que ascienden a miles de soles y gastos en abogados), aumento de procesos judiciales por demandas de trabajadores (estar expuestos a sentencias que obligan a pagos / restablecimiento de condiciones y gastos en abogados), afectación a los estados financieros por provisiones contables (al mes de junio 2018 se consideró provisionar aproximadamente S/ 5,000,000.00 por multas administrativas, remuneraciones devengadas, indemnizaciones, reintegros, costas y costas procesales), entre muchos otros aspectos más.

Los escenarios señalados en el párrafo anterior son una muestra del impacto laboral que afronta Cerámica Lima S.A. como parte de su experiencia y que bien podría ser la de cualquier otra empresa del rubro industrial, motivo por el cual resulta importante que los directivos o ejecutivos de la Alta Gerencia noten que existe una relación entre el estilo o estilos de negociación adoptados y los conflictos que les ocurre con sus trabajadores, caso contrario podrían presentarse diversos escenarios de conflicto, con las consecuencias económicas negativas que traen consigo para los resultados económico empresariales.

Las conclusiones de la investigación permitirán que los Ejecutivos de Relaciones Laborales y Recursos Humanos (Jefes, Gerentes y/o Directores) conozcan la relación que existe entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional de los trabajadores, en base a la experiencia de una empresa industrial peruana que tiene operaciones en la ciudad de Lima, para así proponer planes de acción que generan cambios y/o mejoras en el clima

laboral, evitando con ello el surgimiento de conflictos innecesarios que representen un significativo impacto económico.

Cabe resaltar también que será un significativo aporte para todo aquel estudioso en los temas abordados e interesados en profundizar el tema.

1.2 Descripción del problema

Hoy en día cualquier empresa que desarrolle actividades en nuestro país enfrenta numerosas situaciones de conflicto en el marco de las relaciones que entabla en el marco de sus operaciones. Estos conflictos serían clasificados como “comerciales” (sobre negocios, relación con proveedores y/o competidores que desarrollan la misma o similar actividad en el mercado), “legales” (sobre de derechos y/o deberes), “judiciales” (cuando se dirime una controversia en juicio), “civiles” (sobre relaciones con personas o empresas) y laborales (sobre relaciones con sus propios trabajadores).

Frente a estos conflictos, las empresas tienen la posibilidad de optar por soluciones autónomas (cuando la solución es encontrada por uno mismo) o con intervención de terceros (cuando se requiere recurrir a un conciliador, árbitro o juez).

En el primer tipo de soluciones, tenemos a la negociación por ser una forma versátil, dinámica y rápida para solucionar efectivamente los conflictos, debido al diálogo directo entre las partes, intercambio de ideas, satisfacción de sus propios intereses, concesiones mutuas, reciprocidad y solución común para éstas; asimismo, se expresa o evidencia a través de estilos, que vienen a ser las formas cómo se negocia y logra un acuerdo a partir de determinadas características, herramientas y enfoques.

Basándonos en estos antecedentes, puedo señalar que mi investigación se centrará en los conflictos de naturaleza laboral en Cerámica Lima S.A. y la relación que tiene con sus trabajadores. A manera de presentación, se trata de una empresa de capital nacional y

extranjero, con aproximadamente más de 30 años en el mercado, dedicada a la elaboración y venta de cerámicos para pisos y paredes, con aproximadamente 1400 trabajadores (entre obreros, empleados y ejecutivos) y 4 Plantas de Producción ubicadas en la ciudad de Lima.

Al ser una empresa perteneciente al rubro industrial, la problemática laboral que enfrenta día a día es notoriamente compleja y se traduce en diversas situaciones de conflicto, siendo las principales: negociaciones colectivas, huelgas, sanciones, desvinculaciones y condiciones de trabajo en general (retribuciones, reconocimientos, promociones, horarios de trabajo, jornada, lugar de labores, traslados, procedimiento, información, entre otros más). Para efectos de mi investigación, se tomará como tema de estudio a las condiciones de trabajo en sus tres principales manifestaciones: procedimientos, retribuciones y relación con el superior jerárquico.

Frente a esta compleja realidad laboral, Cerámica Lima S.A. adopta una posición flexible respecto a los conflictos con sus trabajadores, buscando generar acuerdos armoniosos, que las decisiones del negocio sean bien recibidas, destacar las ventajas que traen consigo para los trabajadores en general y evitar el surgimiento de conflictos innecesarios que lo único que hacen es mellar las buenas relaciones de trabajo.

Es importante explicar a manera de contexto que la realidad laboral de nuestro país conlleva a que la relación entre trabajador y empleador sea prácticamente idéntica a una relación padre – hijo. Es sabido que una relación de paternidad involucra deberes y obligaciones hacia el primogénito, tales como: cuidado, protección, educación, alimentación, entre otras consideraciones más. Podría decirse que se trata de una relación de obligaciones (para una parte) y derechos (a favor de la otra), puesto que habría un desequilibrio natural e intrínseco que amerita tener este tipo de condiciones en aras del desarrollo y protección del menor.

Si se traslada este razonamiento a la relación laboral, se puede apreciar claramente que también existe una premisa de desequilibrio y desigualdad intrínseca que amerita la intervención legal por parte del Estado para lograr su restablecimiento. Se consideraría que el empleador tiene poder y el trabajador no, lo que motiva a que se realicen ajustes legales para lograr la protección de éste último frente a posibles abusos de poder.

Como es de imaginarse, la intervención legal no es otra que, mediante la creación de obligaciones para el empleador y derechos a favor del trabajador, lo que éste último termina considerando como justo y correcto por su condición de trabajador.

Con esta metáfora o símil, deseo explicar que la protección legal conlleva a que los trabajadores comprendan que existe una forma de trato justo y correcto por su condición, por lo que cualquier incumplimiento o desviación que hubiere respecto a los derechos y obligaciones reconocidos a su favor, calificaría como una injusticia o acto injusto. Podría decirse que las leyes laborales son una manifestación de justicia en una relación de trabajo, una relación directa entre ambos aspectos.

Nótese que pareciera ser una apreciación superficial, pero adquiere sentido al momento que el trabajador cuestiona las decisiones que la empresa adopta en su calidad de empleador, más aún si se trata de las condiciones de trabajo que regulan el desempeño de las labores y relación laboral misma. En el tema que ocupa la presente investigación, sería la justicia que perciben los trabajadores sobre las condiciones de trabajo vinculadas a los procedimientos internos, retribuciones y trato del superior jerárquico.

Ciertamente, armonizar las decisiones empresariales propias del negocio y el cumplimiento de derechos / obligaciones a favor de los trabajadores termina siendo en definitiva un asunto sumamente complejo, si se tiene presente que estas decisiones no siempre serán bien recibidas o aceptadas. La empresa Cerámica Lima S.A., en su calidad de empleador,

es consciente de esta complejidad y sabe que las decisiones que tome respecto a las condiciones de trabajo no siempre tendrán el impacto deseado, motivo por el cual decide enfocar sus esfuerzos para lograr acuerdos vía negociación adaptando sus acciones a los conflictos que pudieran ocurrir, teniendo presente el equilibrio que desea lograr para el negocio y relaciones con los trabajadores en general.

Según las reflexiones teóricas de los autores Dasi y Martínez-Vilanova (2013), la negociación se traduce en estilos, entendido ello como formas relativamente constantes de como un individuo se comporta o desarrolla, y pueden clasificarse de la siguiente manera: dirigente, formalista, diplomático, impositivo y cooperativo. Teniendo presente ello, diríamos que la negociación se traduce en estilos que son percibidos como justos (se observa y cumple criterios aceptados de justicia) o injustos (no se observa ni cumple criterios aceptados de justicia) por los trabajadores, no por el acto decisivo que pretende ejecutarse sino por la manera como se busca que el acuerdo se dé respecto a la problemática o conflicto laboral en cuestión.

Esta clasificación guarda relación con la forma de negociar que tiene Cerámica Lima S.A., toda vez que engloba a las principales características y enfoques que se adoptan en el marco de una relación de trabajo, motivo por el cual es tomada como parámetro para mi investigación, la cual tiene como objetivo determinar la posible relación que existe entre “los estilos de negociación de Cerámica Lima S.A.” y “la percepción de justicia organizacional que tienen sus trabajadores respecto a las condiciones de trabajo”.

Para sustentar esta relación objeto de estudio, corresponde tener presente el primer desarrollo teórico conocido y que fuera desarrollado por John Stacy Adams en 1965 respecto a la equidad / justicia dentro de una organización, entendido como el sentir que tienen las personas que laboran dentro de una organización por las recompensas o tratos que reciben de los directivos que la conforman, siendo éste el principal referente teórico sobre el tema que forma parte de mi investigación.

Esta primera teoría sirvió de inicio o marco introductorio a lo que hoy en día se conoce como justicia organizacional en sus distintas facetas, las que luego fueron desarrolladas por autores como Aamodt (2010), Robbins y Judge (2013), entre otros más.

1.3 Formulación del problema y justificación del estudio

Conforme a lo desarrollado en las líneas precedentes, puedo señalar que la problemática de estudio parte de entender que Cerámica Lima S.A. acepta que decidir sobre las condiciones de trabajo no siempre tendrá la aceptación o comprensión que se espera, lo que de ninguna manera limita la intención de lograr acuerdos armoniosos con los trabajadores vía negociación para así alcanzar el equilibrio deseado entre las necesidades propias del negocio y de los trabajadores, tratando de evitar que surjan percepciones equivocadas de injusticia en cuanto a los procedimientos, recompensas y relación con el superior jerárquico, siendo éstos los principales aspectos de las condiciones de trabajo que marcan el derrotero diario de la relación laboral.

En tal sentido, se ha decidido estudiar la experiencia laboral en la empresa Cerámica Lima S.A. y la relación con sus trabajadores respecto a la negociación manifestada a través de estilos y la justicia percibida sobre las condiciones de trabajo. A continuación, las interrogantes que guiarán nuestra investigación:

Problema general

¿Qué relación existe entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?

Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?

2. ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?
3. ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?
4. ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?
5. ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?

Respecto a la línea de investigación, ésta es la de “Negociación y Conflictos”, conforme a lo establecido por la Maestría de Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma.

Justificación del Estudio:

El presente trabajo de investigación encuentra justificación de la siguiente manera:

Conveniencia:

La presente investigación se centra en la realidad laboral de Cerámica Lima S.A., para así comprender la relación que pudiera existir entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional respecto a las principales condiciones de trabajo.

Este estudio y sus conclusiones permitirán comprender mejor la problemática laboral vinculada a las condiciones de trabajo, de tal forma que puedan tomarse mejores decisiones y alcanzar un mejor clima laboral con los trabajadores, sea como parte del planeamiento estratégico de relaciones laborales o mediante el diseño de planes de acción, con lo cual se evite el surgimiento de conflictos innecesarios que representan un impacto económico.

Relevancia Social:

La presente investigación servirá para comprender la relación que pudiera existir entre los estilos de negociación y la justicia organizacional percibida respecto a las principales condiciones de trabajo (a partir de la experiencia laboral de Cerámica Lima S.A. y sus trabajadores), lo que permita adoptar las medidas necesarias para tener un mejor clima laboral con los trabajadores de cualquier organización, como parte del planeamiento estratégico de relaciones laborales o planes de acción en particular, con lo cual se evite el surgimiento de conflictos y afectación a los resultados económicos de la empresa

Implicancias Prácticas:

La presente investigación permitirá identificar los principales estilos de negociación o el estilo predominante que utiliza la reconocida empresa del rubro industrial Cerámica Lima S.A. al momento de decidir sobre las condiciones de trabajo y, de esta manera, conocer la justicia organizacional que perciben sus trabajadores, lo que bien puede servir como ejemplo o referente para otras empresas del mismo rubro.

Valor Teórico:

La presente investigación permitirá establecer una medición respecto a los estilos de negociación de Cerámica Lima S.A. al momento de decidir respecto a las condiciones de trabajo y la justicia organizacional que perciben sus trabajadores, lo que bien puede servir como ejemplo o referente para otras empresas del mismo rubro.

Las conclusiones del estudio darán lugar a reflexiones sobre la manera como se afrontan los problemas vinculados al trabajo, así como identificar oportunidades de mejora que permitan modificar conductas y tener un mejor clima laboral con los trabajadores, de tal forma que pueda ser parte del planeamiento estratégico de relaciones laborales o determinados planes de acción,

evitando el surgimiento de conflictos innecesarios que signifiquen una afectación a la economía empresarial.

Utilidad Metodológica:

Para este estudio, se elaboró un instrumento para la variable “Estilos de Negociación”, el cual se encuentra validado por el Dr. Luis Vicuña Peri, Profesor de la Universidad Ricardo Palma.

Ello se debe a la que no existe a la fecha un instrumento que haya sido utilizado con anterioridad para un estudio con similares características.

En cuanto a la variable “Justicia Organizacional”, se utilizó el instrumento “Escala de Justicia Organizacional percibida”, de los autores Moorman (1991) y Colquitt (2006), traducida y adaptada por Castro y Fernández para un mejor resultado.

Esta decisión responde al hecho de haber buscado en forma exhaustiva un instrumento que fuera validado y utilizado con éxito en investigaciones previas a nivel nacional y/o internacional, y que pudiera abarcar una amplia variedad de realidades. Pese al esfuerzo realizado, no se logró encontrar un instrumento con estas características; en cambio, se logró encontrar uno idóneo para nuestro estudio, el cual cuenta con la respectiva validación de un experto metodólogo.

1.4 Antecedentes relacionados con el tema

1.4.1 Antecedentes nacionales

Querevalú publicó en 2019 la tesis titulada “Percepción de Justicia Organizacional en colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017”, para acceder al título de licenciado en Psicología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. En este estudio se planteó conocer a la justicia organizacional y la percepción que tienen los

colaboradores (en términos de “nivel”), para lo cual seleccionó una muestra de 40 trabajadores, a quienes se les aplicó la denominada “Escala de Justicia Organizacional Percibida” (Colquitt, 2001). En los resultados indica que 55% de los evaluados percibió como alta la justicia organizacional en general, mientras que la dimensión distributiva fue percibida por el 50% como media, la justicia procedimental por 58% como media y la interpersonal por 75% como alta. Lo anterior quiere decir que los colaboradores evaluados se sentían mejor con la forma cómo se relacionaban con aquellos encargados de impartir justicia dentro del espacio laboral, mientras que no estaban tan de acuerdo con la forma cómo se asignan remuneraciones y responsabilidades dentro del espacio laboral.

Francalanci presentó en 2018 la tesis titulada “Capital psicológico, justicia organizacional percibida y trabajo contraproducente en un grupo de trabajadores de diversas empresas privadas de Lima Metropolitana”, con el fin de optar al título profesional de Licenciado en Psicología. En esta investigación se buscó relacionar las tres variables del título, para lo cual se seleccionó una muestra de 87 trabajadores de puestos administrativos, a quienes aplicó los siguientes instrumentos: Escala de Justicia Organizacional (Colquitt, 2001), Escala de Comportamientos Contraproducentes en el trabajo (Omar et al., 2012) y escala CAPPSI de Capital Psicológico (Omar et al., (2013). Los resultados fueron los siguientes: para el aspecto “procedimental” una media igual a 22.128, mientras que el aspecto “distributivo” una media igual a 12.218. En cuanto a las correlaciones, indica que sólo se observan relaciones débiles y negativas entre justicia organizacional y trabajo contraproducente, mientras que la justicia organizacional y el capital psicológico tienen una relación débil y positiva.

Cumpa, K., Figueroa, J., Pascua, S. & Refulio, R. desarrollaron en 2014 la tesis titulada “Estilos de Negociación en Mujeres Ejecutivas”. En este documento, se analizaron las conductas detrás de los estilos de negociación utilizados por las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, para lo cual asumieron una metodología cualitativa, entrevistando a

profundidad a 16 mujeres ejecutivas elegidas al azar. Las conclusiones de su investigación arrojaron que un estilo de negociación no define al 100% la forma de actuar de las mujeres ejecutivas durante un proceso de negociación, así como que existe una predisposición por conductas propias del estilo “colaborativo” pese a utilizar estrategias propias de un estilo “competitivo”. Asimismo, que las entrevistadas tienden en su mayoría a conocer los intereses de la contraparte, sin intención de ocultar los propios, al mismo tiempo que se preocupan por mantener las relaciones a largo plazo dentro del espacio laboral.

1.4.2 Antecedentes internacionales

Rubio publicó en 2018 la investigación titulada “Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío”, en la cual se planteó como finalidad determinar si existe relación respecto a la percepción de la justicia organizacional y el nivel de compromiso en una muestra de docentes que se encontraban trabajando en una universidad privada (un total de 82 docentes de siete diferentes programas académicos fueron los que conformaron el estudio). Los resultados señalaron que la dimensión interaccional de la justicia organizacional obtuvo una media más alta (4.35), en la cual 51.8% de docentes tuvieron una calificación de “muy alto” y 37.3% como “alto”. Respecto a la justicia distributiva, la media fue de 3.82 y 49.4% de los docentes la puntuaron como alta. Por último, respecto a la relación entre ambas variables, ésta dio como resultado “positivo” y “baja” ($r=0.382$).

Fierro presentó en 2016 la tesis titulada “Justicia organizacional en una institución privada de educación superior”, para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. La finalidad de este estudio fue evaluar la justicia organizacional en términos de percepción respecto a sus procesos relacionados. Se seleccionó para el estudio a 15 docentes, para la aplicación de la denominada “Escala de Justicia organizacional” de Colquitt. A partir de los resultados arrojados se aprecia que los valores de carácter más bajo los obtuvo la dimensión “distributiva”, ya que presentó los valores medios de respuesta más bajos

(2.00), mientras que la media más alta le correspondió a la justicia interaccional (4.29). Esto indica que los docentes evaluados no percibían como justo el proceso de asignación de tareas y responsabilidades, así como la remuneración obtenida a cambio, mientras que tenían una percepción positiva de las personas o actores encargadas de impartir justicia dentro del espacio laboral.

Infante desarrolló en 2015 una tesis cuyo título es “Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera”, para obtener el grado de Maestro en Administración con énfasis en Negocios. En este estudio se consideró conocer la justicia organizacional percibida y cómo ésta influye en la confianza y satisfacción de los trabajadores. Para este fin se consideró evaluar un total de 102 trabajadores de la empresa Continental – planta san Luis de Potosí, utilizando la Escala de justicia organizacional (Colquitt, 2011), la Escala de confianza (Robinson, 1996) y la Escala de satisfacción laboral S23/20 (Meliá y Peiró, 1989). Las conclusiones del estudio arrojaron que la dimensión de la justicia organizacional con la media más alta es la distributiva (3.97), mientras que la que obtuvo la media más baja fue la procedimental (3.53). Esto indica que los trabajadores evaluados consideraban justa la forma como eran remunerados, pero no tenían una percepción completamente perceptiva de los procesos vinculados a la justicia en una organización.

Hurtado presentó en 2014 una tesis cuyo título es “Relación entre la percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de docentes de una Universidad Privada de Bogotá”. En este estudio, se consideró como objetivo establecer la percepción que tiene el personal docente para estas tres variables. Con este fin se seleccionó un total de 110 profesionales de plana docente a quienes se aplicó la denominada “Escala de justicia organizacional” (Colquitt, 2011). Las conclusiones de su investigación evidenciaron que existe una especial inclinación por la psicología (con enfoque organizacional) y el trabajo,

toda vez que se puede identificar las actitudes de los docentes universitarios; así como también que hay una relación evidente entre justicia (considerando sus dimensiones) y satisfacción, pero no entre justicia (también considerando sus dimensiones) y compromiso de continuidad.

Porras desarrolló en 2013 una tesis cuyo título es “Estilos de Negociación de los jefes de una empresa que produce y distribuye productos de consumo masivo”. Para este estudio se buscó demostrar cuál es el estilo de negociación que predomina en dicho puesto para lo cual realizó un estudio cuantitativo – descriptivo. Con este fin la investigadora aplicó el Cuestionario de estilos de negociación (Tomas, 1976) a 40 directivos de una empresa ubicada en Guatemala que fabrica y comercializa productos para consumo. Las conclusiones de su investigación arrojaron que predominan como formas de negociar el “compromiso” y “colaboración” en ese orden, así como también que el género no influye en la forma de negociar en el grupo que formó parte de la evaluación.

1.5 Objetivos generales y específicos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

1.5.2 Objetivos específicos

- 1 Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.
- 2 Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

- 3 Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.
- 4 Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.
- 5 Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema

2.1.1. Estilos de Negociación

Como bien se ha expuesto líneas atrás, el acto de negociar es dinámico y propio de la naturaleza humana, lo cual lleva a concluir válidamente que su estudio debe representar un asunto complejo y enriquecedor.

Dasi y Martínez – Vilanova (2013) brindan un acercamiento teórico de lo que se puede entender como estilos de negociación, partiendo de un enfoque pragmático y humanista. El primer enfoque se conoce por la satisfacción de la necesidad que se tiene sin tomar en cuenta a la contraparte, a diferencia del segundo enfoque sí toma en cuenta a la contraparte.

Ambos enfoques permiten englobar dos maneras distintas entre sí de entender la negociación y a estilos de negociar como formas relativamente constantes de actuar o comportarse en la interacción interpersonal propia de la negociación.

En virtud a estas consideraciones, los autores construyen su teoría considerando los siguientes estilos de negociación:

- Estilo formalista: Se basa en el empleo de los procesos establecidos, buscando en todo momento de mantenerse en el derrotero fijado.

Según este estilo, la negociación tendría como finalidad utilizar el mayor tiempo posible para satisfacer la motivación que se tiene, que no es otra que cumplir con lo establecido.

- Estilo cooperativo: Se basa en una relación construida en términos de trato cordial y confianza, prácticamente como si uno fuera un padre para la contraparte.
Según este estilo, el objetivo buscado es que no haya confrontaciones y hallar una solución que las partes puedan aceptar.
- Estilo diplomático: Se basa en el equilibrio de objetivos de forma pragmática, es decir, las partes se conforman con que sean lo suficientemente válida la solución hallada para sus intereses, aunque éstos pudieran ser mínimos.
Según este estilo, el objetivo buscado es que las partes sean recíprocas entre las concesiones que se hagan hasta alcanzar un punto medio (equilibrio) en el cual los beneficios obtenidos sean conforme a los intereses de cada una.
- Estilo impositivo: Se basa en el tipo de personas que buscan dominar una negociación, derrotar a la otra parte (incluso hacer uso de la fuerza de ser necesario), imponer sus creencias y obtener la victoria.
Según este estilo, el objetivo buscado es ganar a toda costa, no importando el enfrentamiento que surja, puesto que se está seguro de ganar por la superioridad que tiene de uno mismo o se cree tener.
- Estilo dirigente: Se basa en el tipo de personas que alcanzan una solución a las negociaciones a través de criterios objetivos y buscando que las partes cooperen entre sí.
Según este estilo, el objetivo buscado es aportar los mecanismos que hubiera para hallar soluciones con validez y viabilidad que permiten satisfacer las necesidades de ambas partes. Ambas partes deben ganar, siendo una creencia a respetar y cumplir en la negociación.

Se puede concluir que la clasificación brindada por éstos últimos autores viene a ser práctica y coherente con el estudio de un fenómeno tan dinámico como lo es la negociación y

que es materia de la presente investigación, debido a que desarrolla la forma de ser de un individuo, esto es, la conducta que tendría uno mismo en el marco de una negociación real en la actualidad. Es por ello que este aporte teórico es el que será considerado para nuestro estudio.

Ciertamente, “negociar” sigue los mismos criterios de “comportarse”, por el enfoque en el individuo, forma de relacionarse o hacer las cosas, es decir, de sus actitudes frente a una situación en particular.

Es preciso dejar en claro que categóricamente hablando no existen personas iguales en comportamiento y maneras de ser en el mundo, a lo mucho quizás algunas características o cualidades similares. Es por ello, que al referirnos a “estilos”, lo que buscamos resaltar es lo común que tienen las personas cuando negocian.

Por estas consideraciones, es de nuestro interés entender a la negociación no solamente como si se tratase de un conjunto de actos, sino también como un conjunto de características personales, por lo que puede hablarse de características comunes, patrones, es decir, “estilos”.

En otras palabras, los estilos adoptados como parámetro para la investigación y que siguen los lineamientos teóricos de Dasi y Martínez-Vilanova (2013), adquieren los siguientes significados y/o definiciones prácticas a partir de la experiencia:

- Formalista: Estilo de negociación que se caracteriza por no resolver el conflicto, pero asumir que éste ha sido superado. Tiene como características el equilibrio, diálogo, prudencia, paciencia y análisis de la situación.
- Diplomático: Estilo de negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto según un protocolo, norma o ley. Tiene como características lo procedimental, protocolar y las formas.
- Cooperativo: Estilo de negociación que se caracteriza por resolver el conflicto en mutuo acuerdo sabiendo que alguien está ganando más que el otro y, sin embargo, por el costo

social ambos tienen ganancias. Tiene como características la armonía, cooperación, colaboración, escuchar en vez de hablar.

- Impositivo: Estilo de negociación que se caracteriza por resolver el conflicto en función al poder más que en la razón, en la amenaza real e inminente de alto riesgo. Tiene como características la seguridad, firmeza, dureza, enfrentamiento, actitud frontal, presión, hablar en vez de escuchar.
- Dirigente: Estilo de negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto mediante la simpatía, respeto, cordialidad y hasta cierto punto sumisión).

De esta manera, hablar de estilos de negociación es referirse a los componentes dotados de mayor subjetividad en el proceso de negociación, los que mejor definan y alineen al perfil de los negociadores, a su forma de expresarse, comportarse, talante interpersonal, entre otras características más. El carácter personal de cada negociador (propio de su estilo) no es, empero, algo permanente e inmodificable, sino algo susceptible de modificación y que debe ser adecuado a las condiciones que caracterizan cada negociación.

Partiendo de esta apreciación, se afirmarían que la negociación puede llegar a manifestarse a través de muchos estilos, tantos como personas existan en el mundo, tomando en consideración que éste es un proceso que involucra personas y la interrelación que surge entre éstas con miras a la solución de un asunto que las contrapone y/o encuentra entre sí.

Teniendo claro que el acto de negociación tiene un marcado tinte personal, los estudiosos sobre este fenómeno han intentado categorizar y/o sistematizar los principales estilos de negociación, a partir de una premisa base que consiste en reconocer que existen características comunes al comportamiento y personalidad humana. Pese a que pueden existir muchos estilos como personas hay en el mundo y, por tanto, existir una casuística enorme, consideramos importante resumir los principales aportes de la investigación teórica.

Sin perjuicio del principal aporte teórico que sustenta la investigación, es conveniente e importante rescatar otros enfoques teóricos que también buscan explicar la negociación a partir de estilos. Con ello se desea demostrar los distintos enfoques que existen respecto a los estilos de negociación a manera de ilustración.

El primer aporte teórico adicional que se destaca se encuentra en las reflexiones teóricas de la autora Corman (2009), quien señala que la negociación vendría a ser un proceso en virtud del cual las personas confrontan aquello que las hace diferentes. Sea que se trate de asuntos tales como adquirir un bien, un conflicto de naturaleza laboral, una compra-venta, un intercambio o simplemente la aceptación de una condición o más condiciones respecto a algo, es común que las diferencias sean resueltas a través de una negociación, por lo que podría decirse que negociar consistiría en la búsqueda de un acuerdo satisfactoria a través de dialogar. Teniendo en cuenta ello, existirían dos (02) tipos de negociación: una con características distributivas y otra integrativas.

A continuación, un breve detalle de ambas orientaciones:

- Distributiva: Se caracteriza en que una de las partes tiene como objetivo encontrar / imponer una solución que sólo sea a su favor y beneficio, sin considerar de ninguna manera a la otra. Se diría que existe entre las partes involucradas una competencia por la manera en que se distribuye algo específico / fijo, por ejemplo: en la venta de un automóvil lo único importante es el valor del mismo (precio de venta / compra), siendo que cada parte intenta alcanzar el acuerdo que más convenga.
- Integrativa: Se caracteriza en que una de las partes acepta que la otra también se encuentra en la búsqueda de satisfacer sus propios intereses. Las partes involucradas intentar cooperar entre sí para maximizar los beneficios que representará el acuerdo al que arriben. Dado que existe un esfuerzo sincero por alcanzar el mejor acuerdo para ambos, existen muchos aspectos por dialogar y negociar, siendo el objetivo común el lograr el máximo

valor posible. Se hace un esfuerzo real con concesiones, incluso dejando de lado factores de menos importancia que impidan hallar un acuerdo armonioso.

Estas diferencias son graficadas por la autora de la siguiente manera:

Tabla 01

Diferencias entre negociaciones distributivas e integrativas

Característica	Distributiva	Integrativa
Resultado	Uno gana, el otro pierde	Ganar, ganar
Motivación	Ganancia individual	Ganancia conjunta e individual
Intereses	Opuestos	Diferentes pero no siempre opuestos
Relación	De corto plazo	De largo plazo
Aspecto involucrados	Uno solo	Varios
Habilidad para hacer concesiones	Inflexible	Flexible
Solución	No creativa	Creativa

Fuente: Corman, M. (2009)

En este sentido, puede decirse que ambas formas de negociar tienen características particulares y propias de alcanzar un acuerdo, lo que bien podría calificarse como estilos de negociar en términos distributivos o integrativos.

Este planteamiento teórico puede ser comprendido con mayor claridad si se trae a colación un ejemplo práctico de la realidad organizacional actual. Para el autor León (2013), actualmente la negociación resulta ser una competencia fundamental a nivel gerencial, siendo que los gerentes deben solucionar los conflictos interpersonales que se presentan en el quehacer diario. Concluye que, si bien existen diversos estilos de negociación, el buen gerente siempre tendría que inclinarse en un estilo de cooperación (entiéndase, integrativo) y no competitivo

(entiéndase, distributivo) porque genera ventajas a largo plazo dentro de la organización y el personal que la conforma.

El segundo aporte teórico adicional se encuentra en Budjac (2011), quien señala que el estilo vendría a ser el calificativo que se utiliza para explicar la perspectiva y enfoque que se tiene respecto a una negociación. El estilo se entiende a partir de la percepción y de determinadas características personales de las partes involucradas.

En este sentido, identifica cuatro principales manifestaciones a manera de estilos:

- Evasión: Consiste en evitar o evadir un conflicto, incluso hasta ignorar su existencia con tal de que no verse involucrado en uno. Podría decirse que se negocia sin discutir el origen del conflicto en busca de una solución. La conducta que grafica perfectamente la evasión está en no decir los reales pensamientos u opiniones que se tiene, no expresarse, no hablar o incluso permitir todo lo que la otra parte proponga como solución al conflicto. Digamos que es una actitud negativa respecto a lo que representa el conflicto.
- Contencioso / competitivo: Consiste en una perspectiva de tipo uno “gana” y el otro “pierde”. Debajo de este enfoque se tiene una percepción de escasez en los recursos o que son limitados en número. Estamos ante un perfil egocéntrico que puede manifestarse en una contienda, discusión o agresión. La conducta que grafica perfectamente este estilo incluye comportamientos tales como: comentarios negativos hacia la contraparte, siempre tener respuestas distintas, negarse a aceptar errores, discutir las diferencias en frente de otros, acusar injustificadamente, reprimir la opinión del otro, manipular, entre otras manifestaciones más.
- Adaptativo / ceder: Es un estilo que consiste en ceder ante la petición que formule la otra parte. Vendría a ser un enfoque considerado como “moderado” que se enfoca en satisfacer las necesidades de los otros sin renunciar al 100% a las propias necesidades. La conducta que grafica perfectamente este estilo consiste en realizar una división entre la diferencia y

llegar a un acuerdo, pese a que uno pudiera sentir insatisfacción con ello.

- Cooperativo / colaborativo: Es un tipo de negociación en la cual se busca que ambos terminen ganando. Las conductas que grafican perfectamente este tipo son escuchar con atención y expresarse libremente (sea a través de sentimientos, deseos o creencias).

El tercer aporte teórico adicional se encuentra en Zapata (2010), quien aporta una segunda clasificación. Para este autor, comprender la negociación y sus manifestaciones a través de estilos implica estudiar nuestro perfil personal y también de la otra parte, actividad que involucra recopilar información, como, por ejemplo: (i) datos personales, (ii) ocupación, (iii) preferencias, entre otros más. De esta manera, concluye que esta comprensión a realizarse es un asunto sumamente difícil, debido a la existencia de varios factores a tener presente; empero, mientras más información se tenga, más podrá comprenderse acerca del estilo del negociador que se estudia, por sus características personales, conducta y manera de satisfacer sus necesidades.

Concluye también que es complejo deducir el perfil negociador de una persona, dado que existen varios factores que la determinan e influyen. Pese a esta complejidad innata, considera que se puede identificar cuatro tipos de perfiles de negociador:

- Perfil promotor: Se caracteriza por respaldarse en sus habilidades sociales, ser reconocido y sentirse satisfecho cuando le dan aplausos, porque le gusta llamar la atención. Basa sus decisiones en sus emociones, es altamente emotivo, por ende, impulsivo.
- Perfil soporte: Se caracteriza por ser abierto y sentimental, se respalda en el valor de la amistad, es muy importante ser y tener buenas relaciones con las personas. No le preocupa ceder sus intereses con tal de ganar un amigo hacer sentir bien al otro.
- Perfil controlador: Se caracteriza por un trato frío con los demás, basados en el objetivo, razonable y lógico, dejando de lado aspectos subjetivos, siendo muy importante alcanzar

las metas propuestas, sin importar muchas veces las personas involucradas.

- Perfil analítico: Se caracteriza porque se respalda en el conocimiento y se relaciona con las personas a través de la información, basando sus juicios en la experiencia.

Un cuarto aporte teórico adicional se encuentra en las reflexiones teóricas que realiza la autora Silva (2008), quien propone que lo vital en el hecho de identificar un estilo de negociación yace en los elementos que la conforman (sujetos y objeto) y, principalmente, el tipo de la relación que existe entre las partes; siendo éste último punto el principal para identificar el estilo de negociación que se tiene.

A continuación, el gráfico de la clasificación construida por la autora:

Tabla 02

Estilos de Negociación

Sujetos	- Interpersonal: Se produce entre dos personas. - Intergrupar: La negociación se desarrolla entre grupos. - Directa: Las personas que realizan el proceso de negociación son las titulares de los intereses que defienden. - Delegada: Las personas que realizan el proceso de negociación defienden los intereses de los grupos a los que representan.
Objeto	- Comercial: Se produce entre varias empresas para impulsar relaciones de carácter comercial. - De gestión: Se produce para delimitar las relaciones internas de la empresa, establecer competencias, etc. - Social: Se produce entre empresarios y trabajadores para regular las condiciones de trabajo.
Tipo de relación	- Distributiva: Los negociadores buscan mantener su postura buscando la victoria. - Integradora: La negociación se establece en términos de colaboración, no por imposición de las posturas a la otra parte.

Fuente: Silva, M. (2008). Las relaciones humanas en la empresa.

El último aporte teórico adicional se encuentra en las reflexiones de Garaña (2015), quien considera que en todo proceso de negociación lo importante y determinante son los protagonistas que la conforman, por lo que cada negociador debería conocerse a sí mismo y

cuál es su estilo. Se entiende por estilo a una forma determinada de funcionar, el sello que caracteriza y diferencia a cada sujeto por encima del resto.

Según este autor, los estilos negociadores pueden clasificarse según se tenga un comportamiento programado o no programado. A continuación, se resume brevemente la categorización que realiza:

- Comportamiento programado

Negociador piedra: Corresponde al negociador duro, fuerte. Sus esfuerzos los enfoca a endurecer su posición. Es fuerte, resiste a la presión, batalla en todo momento. Demuestra su rudeza, puede incluso golpear la mesa, no cede con facilidad e incluso no lo hace en ningún momento. De encontrarse en un ambiente o situación desfavorable, adopta una posición defensiva. No le agrada el engaño. Difícilmente cambia.

Negociador tijeras: Corresponde al negociador tajante, que demuestra un profundo análisis y tener claro que cada cosa tiene su lugar. Cada uno de sus actos están enmarcados encaminadas a evitar que haya cambios en los objetivos trazados. Separa los temas, tiene claro el panorama.

Negociador lápiz: Corresponde a la persona que le gusta expresarse, bien sea oralmente o por escrito. La energía la dirige a trazar los límites de cada propuesta. Suele ser buen pensador y lo materializa en la palabra o en un gráfico. Le gusta construir las cosas sobre algo sólido, se toma su tiempo. Suele comunicarse bien.

Negociador papel: Corresponde a la persona adaptable y flexible a cada situación. Sus esfuerzos los canaliza en el logro de un objetivo común. Utiliza su lado emocional para mejorar la negociación, compensa posturas, ofrece salida a manera de alternativas, logrando adaptarse en todo momento.

- Comportamiento no programado

Negociador basado en hechos: Conoce todos los hechos relevantes relacionados con el proceso, realiza preguntas relacionadas con los aspectos centrales, se asegura de que ningún hecho relevante quede fuera, provee y solicita información.

Negociador relacional: Llega a establecer relaciones con la otra parte, construye vínculos de confianza, es sensible a los aspectos más emocionales de la otra parte, percibe la posición de la otra parte durante los distintos estadios del proceso.

Negociador intuitivo: Capaz de proveer soluciones a priori inesperadas, capaz de separar aspectos centrales de los anecdóticos, visualiza claramente las implicaciones de las propuestas, ve claramente el cuadro de situación, traza el objetivo, lo define, centra, se adelanta al progreso y devenir de la negociación.

Negociador lógico: Determina las reglas de la negociación, desarrolla la agenda, argumenta con lógica aplastante, es coherente, consistente, se ciñe a los argumentos y posiciones establecidas como reglas y objetivos.

Negociador ideal: Coordina y determina la mejor estrategia a aplicar de acuerdo con la situación puntual intermedia acorde con los estilos anteriores.

2.1.2 Justicia Organizacional

Teniendo en cuenta lo desarrollado previamente, podemos considerar que la justicia organizacional se refiere a un aspecto puntual de la realidad, es decir, a un tipo específico de realidad dentro de la organización, entendida como conjunto de individuos con un fin u objetivo que los une.

La justicia organizacional como tal encuentra sustento en la “Teoría de la Equidad”, principal hito en el estudio y desarrollo de este campo vinculado a la motivación y que luego

diera paso a lo que hoy se conoce como justicia organizacional. A continuación, un breve desarrollo:

Chiavenato (2009) señala que esta construcción teórica fue desarrollada John Stacy Adams en 1965, a través de su publicación titulada “Inequity in Social Exchange”, siendo el primer estudio en referirse al proceso de motivación desde la perspectiva de las retribuciones. Esta teoría parte del supuesto de que las personas se comparan entre sí respecto a lo que perciben y perciben otros (como aportaciones, retribuciones, recompensas).

Las personas comparan entre sí su trabajo (por ejemplo: físico, intelectual), sus calificaciones (por ejemplo: esfuerzo, capacidades, experiencia, educación, competencias) y los resultados logrados (por ejemplo: remuneración, aumentos, premios, recompensas, reconocimientos). Reparar en lo que reciben por el trabajo realizado en comparación con lo invertido en éste, para luego comparar esa relación con las de otras personas que consideran relevantes.

Es así que cuando la comparación realizada genera una percepción de que los resultados comparados son iguales, se dice que hay un “estado de equidad”; caso contrario, las personas sienten la necesidad de que se adopten acciones para cambiar cualquier connotación de trato injusto.

Para mayor detalle, el autor grafica con un cuadro esta diferenciación:

Tabla 03*Estilos de Negociación según Chiavenato*

	Mi Blanco	Comparación con otros
Equidad	Mis recompensas ----- Mis aportaciones	= ----- Las aportaciones de otros
Inequidad negativa	Mis recompensas ----- Mis aportaciones	< ----- Las aportaciones de otros
Inequidad positiva	Mis recompensas ----- Mis aportaciones	> ----- Las aportaciones de otros

Fuente: Chiavenato, I. (2009)

Para este autor, la Teoría de la Equidad buscaría explicar la manifestación distributiva de la justicia, esto es, la forma en que las personas perciben la manera en que se distribuyen y asignan las recompensas dentro de una organización.

Siguiendo esta línea sobre la Teoría de la Equidad, se tiene a la autora Arbaiza (2010), quien señala que las personas tienen una inclinación natural a comparar su trabajo (esfuerzo, experiencia, competencias) y los resultados que logran (bonificaciones, aumentos, premios, recompensas o reconocimientos) con los de otras personas, en un afán de buscar la igualdad en el trato que reciben.

Para la autora, esta construcción teórica sirve de sustento para lo que hoy se conoce como justicia organizacional, siendo importante por el hecho de haber ensayado una primera explicación que permita predecir las actitudes que tienen las personas con respecto a su sueldo.

Siguiendo esta línea, se puede diferenciar cuatro conceptos o tipos de justicia:

- Justicia organizacional: Manifestación que consiste en la manera como los empleados sienten que son tratados dentro de la organización (en términos de nivel o grado).
- Justicia distributiva: Manifestación que consiste en la manera como los empleados sienten que son distribuidos los recursos y recompensas dentro de la organización. Por ejemplo, cuando una persona recibe un beneficio que merecía.
- Justicia de procedimiento: Manifestación que consiste en la manera como los empleados sienten que funciona el proceso de distribución de recompensas. Por ejemplo: cuando una persona participa en un proceso de aumentos en una empresa.
- Justicia de interacción: Manifestación que consiste en la manera como los empleados sienten que son tratados (en términos de dignidad y respeto).

Por otro lado, se tiene a Franklin, Krieger y Valhonrat (2011), para quienes la Teoría de la Equidad encuentra sustento en considerar que en las organizaciones las personas se comparan con otras que tienen las mismas características (puesto, rango, categoría, funciones que cumplen, mismas competencias) y reclaman por sí o a través de los Sindicatos igual trato. La comparación puede darse con algún homólogo que pertenezca a la misma organización o incluso uno que pertenezca a otra organización similar en el mercado.

Es precisamente cuando se genera un desbalance entre lo que un empleado ofrece y percibe de la organización y otro de similares características en otra organización, que ocurre una desigualdad, desequilibrio o asimetría que da lugar a frustraciones, límites en la colaboración, trabajo a desgano y, en casos extremos, renuncias.

En este sentido, para el creador de esta teoría, un empleado estará motivado, su desempeño será óptimo y se encontrará satisfecho siempre que haya una correspondencia similar entre su esfuerzo y la recompensa que percibe a cambio, respecto al esfuerzo y recompensa de otros. En resumen, estamos ante una evaluación de carácter subjetivo.

En forma similar se pronuncian Nelson y Quick (2013), para quienes la “Teoría de la Equidad” consistiría en la perspectiva de motivación vista a través del individuo al momento de relacionarse, interactuar y formar parte del intercambio social, esto es, todos los procesos sociales que determinan e influyen en su conducta y motivación

Este enfoque teórico concluiría que toda persona se siente motivada cuando encuentra forma parte de una situación o condición equitativa o justa. Habría injusticia al momento que una persona recibe algo distinto de lo que considera realmente le debe corresponder por su esfuerzo.

La percepción de injusticia surgiría en los casos que las personas evalúan la relación entre lo que aportan y sus resultados, misma que comparan con la de un “otro” generalizado u otro a comparar.

Con un enfoque distinto, se tiene a Hellriegel y Slocum (2009), quienes consideran que el modelo de equidad desarrollado por esta teoría estaría enfocado en los sentimientos de una persona sobre si recibió un trato justo en comparación a otras personas. Se basa en la idea de que las personas se sienten motivadas para mantener relaciones justas o equitativas entre ellos y con otros, así como para evitar relaciones que consideran injustas o inequitativas.

Para ellos, esta construcción está compuesta a partir de dos supuestos:

- El primero entiende que las personas valoran sus relaciones con otros de la misma manera como evaluarían la adquisición de un bien (un auto, las acciones de una empresa, una casa, un producto en el supermercado, etc.). Parte de suponer que las relaciones entre personas son un proceso de intercambio en virtud del cual realizan aportes a cambio de determinados resultados a su favor.
- El segundo entiende que las personas comparan sus situaciones con las de otras personas de la organización para determinar si califican o no como justas. Es decir, lo

que les ocurre a las personas adquiere importancia cuando lo comparan con lo que les ocurre a otras similares a ellas (por ejemplo: compañeros de trabajo y parientes).

En este sentido, consideran dichos autores que la “Teoría de la Equidad” se trataría de comparar una variable con otra, es decir, “insumos” y “resultados”. Lo primera representa lo que la persona invierte para el intercambio, mientras que la segunda es lo que se recibe producto del intercambio.

Por su parte, el autor Aamodt (2010) comprende que la justicia en las organizaciones no sólo involucra la evaluación de retribuciones, bonificaciones, recompensas u otros por el trabajo realizado; sino también a aspectos propios del trabajo como son las decisiones a tomar, la forma en que son tomadas, los resultados que alcanzan y la información que se brinda al personal que la conforma.

Estas manifestaciones son consideradas “justicia” en sus manifestaciones “distributiva, procedimental e interaccional”; aspectos que aterrizan en la realidad actual que se tiene dentro de las organizaciones y la percepción que tienen las personas. Es una versión más alineada y construida de lo que en su momento fue la “Teoría de la Equidad”.

Según sus consideraciones, el aspecto distributivo es el que puede percibirse de las decisiones que una organización toma; el aspecto procedimental en las maneras o formas que tiene para alcanzar las decisiones tomadas; y el aspecto interactivo es el percibido en términos de trato hacia los trabajadores.

Por último y siguiendo esta última línea, los autores Robbins y Judge (2013) exponen que los estudios sobre la “Teoría de la Equidad” (al menos la mayor parte) se han enfocado en el aspecto económico (cuánto recibo por el trabajo realizado), parece que las personas buscan también que la distribución sea equitativa respecto a otras recompensas, como las promociones a puestos más altos, tener mejores ambientes, valoración, etc.

De esta manera, señalan que los estudios posteriores han extendido el significado de justicia. A nivel histórico, la “Teoría de la Equidad” se ha centrado en el aspecto distributivo; sin embargo, la justicia organizacional comprende y desarrolla un panorama más amplio.

Las personas sienten que las organizaciones tienen un trato justo cuando la distribución de recompensas es, valga la redundancia, “justa”. En otras palabras, existe mucha subjetividad en lo que se considera o no como justo, puesto que lo uno considera como justo puede que el otro lo considere como injusto. En términos generales, las personas terminan considerando como justas aquellas distribuciones que, a resumidas cuentas, les favorecen.

Sin perjuicio de la justicia y percepción que se tiene ésta, el otro elemento importante en la comprensión de la justicia organizacional es la idea de que tiene varias dimensiones o manifestaciones. Es importante saber cuánto pagan en relación con lo que debería pagarse (justicia distributiva) pero también lo es saber cómo se efectúa dicho pago, por decirlo de así.

Ciertamente, el modelo teórico de justicia organizacional comprende una manifestación en términos de “procedimiento”, que es la justicia percibida en el procedimiento utilizado para determinar la distribución de los beneficios.

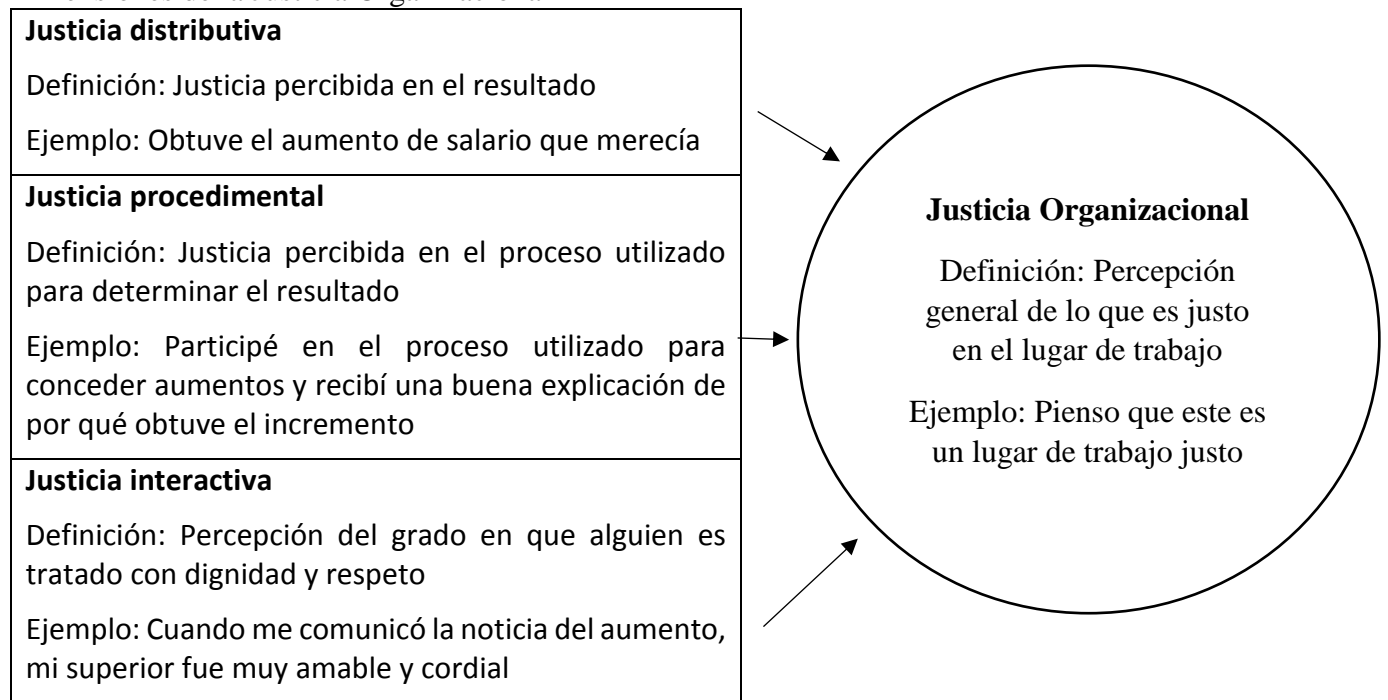
Por su parte, la justicia procedimental tiene dos elementos clave que la conforman. Por un lado, se tiene al control del proceso como la presentación del propio punto de vista que se tenga sobre los resultados deseados hacia los que deciden dentro de la organización; mientras que, por el otro, se tiene a las explicaciones que se brindan a título de motivaciones que sustentan el resultado alcanzado y le dan sentido. Así para que los trabajadores sientan que están ante un proceso justo, necesitan también sentir que pueden influir o controlar el resultado alcanzado y que se les brindó las explicaciones a que hubiere lugar respecto a lo ocurrido.

Otra manifestación a tener presente es la “interactiva”, que versa sobre la manera en que la persona es tratada, en términos de dignidad y respeto por los demás miembros de la organización.

Las dimensiones anteriores son graficadas por el autor de la siguiente manera:

Figura 01

Dimensiones de la Justicia Organizacional



Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional.

2.2 Definición de términos básicos

Cerámica Lima S.A.: Empresa peruana dedicada a la fabricación y venta de piezas cerámicas para acabado.

Condiciones de trabajo: Aspectos que conforman la relación y desarrollan la relación laboral, tales como: lugar, jornada, retribución, contrato, procedimientos, superior jerárquico y cualquier otro vinculado al trabajo.

Conflicto: Situación en la que existen intereses encontrados, en oposición o desacuerdo entre sí.

Empresa: Persona natural o jurídica que hace desarrolla actividad económica.

Estilo de negociación: Manera como se resuelve un conflicto interpersonal o intergrupar.

Justicia: Equilibrio entre intereses encontrados, entre lo que se recibe y da, lo positivo o negativo, lo bueno o malo en una situación determinada.

Justicia distributiva: Manifestación que se caracteriza por la forma como las retribuciones o premios son distribuidos.

Justicia interaccional – interpersonal: Manifestación que se caracteriza por la manera en que los trabajadores perciben el trato cortés y respetuoso que reciben.

Justicia interaccional – informacional: Manifestación que se caracteriza por el tipo de información que se brinda a los trabajadores de manera clara y confiable.

Justicia organizacional: Comprensión que tienen los trabajadores de la forma como son tratados en una organización.

Justicia procedimental: Manifestación que se caracteriza por la manera en que la reglamentación interna en la organización es para los trabajadores.

Negociación: Forma alternativa de solucionar un conflicto. Ocurre en situación en la que dos o más partes entienden que son protagonistas de la solución que necesitan e interactúan para encontrarla a través de un acuerdo.

Trabajador: Persona natural que brinda servicios de un empleador en el marco de una relación laboral.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H₀: No existe relación significativa entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

2.3.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H₀: No existe una relación significativa entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H₂: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H₀: No existe una relación significativa entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H₃: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

Ho: No existe una relación significativa entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H4: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

Ho: No existe una relación significativa entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

H5: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

Ho: No existe una relación significativa entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.

2.4 Variables

Se consideran dos (02) variables a correlacionar:

- Variable X: Estilos de negociación, considerando las siguientes dimensiones:

Diplomático. - Es la negociación que se caracteriza por no resolver el conflicto, pero asumir que éste ha sido superado.

Indicadores: equilibrio, diálogo, prudencia, paciencia, análisis.

Formalista. - Es la negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto según un protocolo, norma o ley.

Indicadores: procedimental, perfección, forma.

Cooperativo. - Es la negociación que resuelve el conflicto en mutuo acuerdo donde se sabe que alguien está ganando más que el otro, sin embargo, por el costo social ambos tienen ganancias. Costo – beneficio.

Indicadores: cordialidad, armonía, colaboración, escuchar en vez de hablar.

Impositivo. - Es la negociación donde la resolución del conflicto se sustenta más en el poder que en la razón, en la amenaza real e inminente de alto riesgo.

Indicadores: seguridad, firmeza, enfrentamiento, actitud frontal, hablar en vez de escuchar, presionar.

Dirigente. - Es la negociación que pretende resolver el conflicto mediante la simpatía, respeto, cordialidad y hasta cierto punto sumisión.
Indicadores: simpatía, comunicación, neutralidad, cordialidad, respeto.

- Variable Y: Justicia organizacional, considerando las siguientes dimensiones:

Procedimental. - Manifestación que se caracteriza por la manera en que la reglamentación interna en la organización es enfocada hacia los trabajadores.

Indicador: participación las decisiones que se toman, relación entre las normas que guían los procedimientos y los cuestionamientos a las decisiones tomadas.

Distributiva. - Manifestación que se caracteriza por la forma como la retribución se distribuye entre los trabajadores.

Indicador: compensaciones que reconocen y otorgan

Interpersonal. - Manifestación que se caracteriza por la manera que los trabajadores perciben el trato cortés y respetuoso que reciben.

Indicador: grado de preocupación del jefe directo por respetar los derechos del trabajador.

Informacional. - Manifestación que se caracteriza por el tipo de información que se brinda a los trabajadores de manera clara y confiable.

Indicador: grado de sinceridad y claridad en la comunicación que tiene el jefe directo con el trabajador.

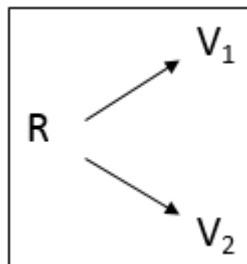
- Variable de control: Trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. según estado civil, edad, género, años de servicio y educación.

Capítulo III: Metodología de la investigación

3.1 Diseño de investigación

El presente estudio es de carácter “descriptivo” y “correlacional”, dado que busca establecer si efectivamente existe relación entre las variables planteadas, sin manipularlas, recolectando datos en una misma población. Asimismo, es “transversal” pues recolecta datos en un momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

Por lo tanto, le corresponde el siguiente esquema:



En el esquema:

R	=	Correlación entre variables
V₁	=	Estilos de negociación
V₂	=	Justicia organizacional

3.2 Población y muestra

Cerámica Lima S.A. cuenta aproximadamente con mil cuatrocientos (1400) trabajadores. Debido a la naturaleza de las variables estudiadas, se considera como muestra de estudio para la variable “estilos de negociación” a los ejecutivos, quienes son un total de cincuenta (50) entre gerentes, jefes, coordinadores, estratificada de la siguiente forma:

Tabla 04

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. de Lima para la variable estilos de negociación

Planilla	Número
Gerentes	5
Jefes	20
Coordinadores	25
TOTAL	50

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 05

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casado	27	54%	54%	54%
Soltero	20	40%	40%	94%
Divorciado	3	6%	6%	100%
Viudo	0	0%	0%	100%
TOTAL	50	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 06

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 - 25	0	0%	0%	0%
26 - 40	37	74%	74%	74%
41 - 60	13	26%	26%	100%
TOTAL	50	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 07

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	45	90%	90%	90
Femenino	5	10%	10%	100%
TOTAL	50	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 08

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según años de servicio

Años de Servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 5 años	36	72%	72%	72%
6 a 10 años	12	24%	24%	96%
11 a 15 años	2	4%	4%	100%
16 a 20 años	0	0%	0%	100%
TOTAL	50	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 09

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable estilos de negociación según educación

Educación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escolar	0	0%	0%	0%
Técnico	0	0%	0%	0%
Superior	50	100%	100%	100%
TOTAL	50	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Para la evaluación de la segunda variable, “percepción de la justicia organizacional”, se tomará en cuenta una muestra de 300 trabajadores, estratificada de la siguiente forma:

Tabla 10

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional

Planilla	Número
Obreros	200
Empleados	100
TOTAL	300

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 11

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casado	276	92%	92%	92%
Soltero	9	3%	3%	95%
Divorciado	15	5%	5%	100%
Viudo	0	0%	0%	100%
TOTAL	300	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 12

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 - 25	15	5%	5%	5
26 - 40	198	66%	66%	71%
41 - 60	87	29%	29%	100%
TOTAL	300	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 13

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	300	100%	100%	100%
Femenino	0	0%	0%	100%
TOTAL	300	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 14

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según años de servicio

Años de Servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 5 años	67	22%	22%	22%
6 a 10 años	98	33%	33%	65%
11 a 15 años	123	41%	41%	96%
16 a 20 años	12	4%	4%	100%
TOTAL	300	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

Tabla 15

Distribución poblacional de los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. para la variable justicia organizacional según educación

Educación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escolar	231	77%	77%	77%
Técnico	69	23%	23%	100%
Superior	0	0%	0%	100%
TOTAL	300	100%	100%	

Fuente: Planilla Electrónica – Noviembre 2018

3.3 Técnicas e instrumentos

Se utiliza la encuesta y dos (02) cuestionarios: el primero para medir los “Estilos de Negociación” y el segundo para medir “Justicia Organizacional”.

Estos instrumentos tienen como característica el poder ser empleados en las investigaciones de tipo descriptiva, correlacional y explicativa.

1.1.1. FICHA TÉCNICA DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Título: Escala de estilos de negociación aplicados en el marco de la relación laboral peruana de carácter privado

Autor: Bach. Benito Alejandro Rojas Zevallos.

Año: 2017

Administración: Individual o grupal (Ejecutivos con poder para decidir respecto a asuntos relacionados con la organización y los trabajadores)

Tiempo de aplicación: 15 minutos

Número de elementos: 30 ítems (para estilo diplomático 6 ítems; para estilo formalista 6 ítems; para estilo cooperativo 6 ítems, para estilo impositivo 6 ítems y para estilo dirigente 6 ítems)

Objetivo: Medir el tipo de estilo de negociación que tiene la empresa a través de las decisiones que toman los ejecutivos de recursos humanos sobre asuntos relacionados a la prestación de servicios y compensaciones, lo que tiene un impacto en las relaciones con trabajadores

Calificación: Todos los ítems usan una escala de cuatro (04) puntos cuyo rango es: Uno (1) = “Muy bajo”, Dos (2) = “Bajo”, Tres (3) = “Alto”, Cuatro (4) = “Muy Alto”.

Análisis de confiabilidad:

Se muestra la fiabilidad como consistencia interna (alfa de Cronbach) para el instrumento el instrumento sobre estilos de negociación percibida en los trabajadores obteniéndose para la muestra tomada de cincuenta (50) personas, un valor de 0.801 la cual es un nivel aceptable de confiabilidad para su empleo., siendo este valor bueno, por lo que también se dice que es confiable para poder ser utilizado.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,801	30

Validez: El cuestionario cuenta con la aprobación del Dr. Luis Vicuña Peri.

Norma: Las respuestas en cada pregunta tienen que ser sólo escogiendo una (01) alternativa. Marcar dos (02) respuestas inválida la respuesta.

Dimensiones: Diplomático (Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6), Formalista (Ítems: 7, 8, 9, 10, 11, 12), Cooperativo (Ítems: 13, 14, 15, 16, 17, 18), Impositivo (Ítems: 19, 20, 21, 22, 23, 24) y Dirigente (Ítems: 25, 26, 27, 28, 29, 30).

1.1.2. FICHA TÉCNICA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Título: Escala de Justicia Organizacional percibida

Autor: Moorman, 1991; Colquitt, 2001, Traducida por Castro y Fernández (Adaptado por Bach. Benito Alejandro Rojas Zevallos)

Año: 2006

Administración: Individual o grupal (Trabajador obreros y empleados de Planta)

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Número de elementos: El presente instrumento está conformado por 21 ítems: 7 en su variante procedimental; 4 en su variante distributiva; 4 en su variante interpersonal y, finalmente, 6 en su variante informacional.

Objetivo: Medir niveles de Justicia Organizacional percibida, de forma que, una mayor puntuación indicará mayores niveles de Justicia Organizacional percibida.

Calificación: Todos los ítems usan una escala tipo Likert de 5 (5) puntos cuyo rango es: 0 (1) = “Nunca”, Dos (2) = “Poco frecuente”, Tres (3) = “frecuentemente”, Cuatro (4) = “Muy Frecuentemente, Cinco (5) = “Siempre”.

Análisis de confiabilidad:

Se muestra la fiabilidad como consistencia interna (alfa de Cronbach), para el instrumento denominado “Escala de Justicia Organizacional percibida en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A obteniéndose para la muestra tomada de 350 personas, un valor de 0.742 la cual es un nivel aceptable de confiabilidad para su empleo.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,742	21

Validez: La versión creada del presente instrumento fue sometida a un proceso de validación por seis jueces expertos en metodología de la investigación, estadísticas, comportamiento organizacional y con conocimiento de inglés, con el objeto de evaluar la adecuación del contenido considerado en la misma y de la traducción y adaptación realizada para su aplicación.

Norma: Las respuestas en cada pregunta tienen que ser sólo escogiendo una alternativa marcar dos respuestas inválida la respuesta.

Dimensiones: Procedimental (Items: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), Distributiva (Items: 8, 9, 10, 11), Interpersonal (Items: 12, 13, 14, 15) e Informativa (Items: 16, 17, 18, 19, 20, 21).

Capítulo IV: Resultados y Análisis de resultados

4.1 Resultados

Primero se presentan los resultados relacionados al objetivo general, para lo cual se hace uso de las pruebas de Rho de Spearman y de Chi Cuadrado. Posteriormente se analiza los datos obtenidos respecto a las hipótesis específicas, para lo cual se utiliza la prueba de Rho de Spearman, con la finalidad de determinar la relación existente entre cada uno de los estilos de negociación desarrollados con la justicia organizacional percibida por los trabajadores.

Resultado de la hipótesis general

La hipótesis general enuncia la posible existencia de correlación entre ambas variables. A partir del análisis realizado sobre cada variable se determinó que ambas variables son categóricas, medidas mediante instrumentos con escala de Likert, lo cual se conoce como ordinal, con estas características atribucionales. Por lo que comenzaremos planteando la hipótesis general:

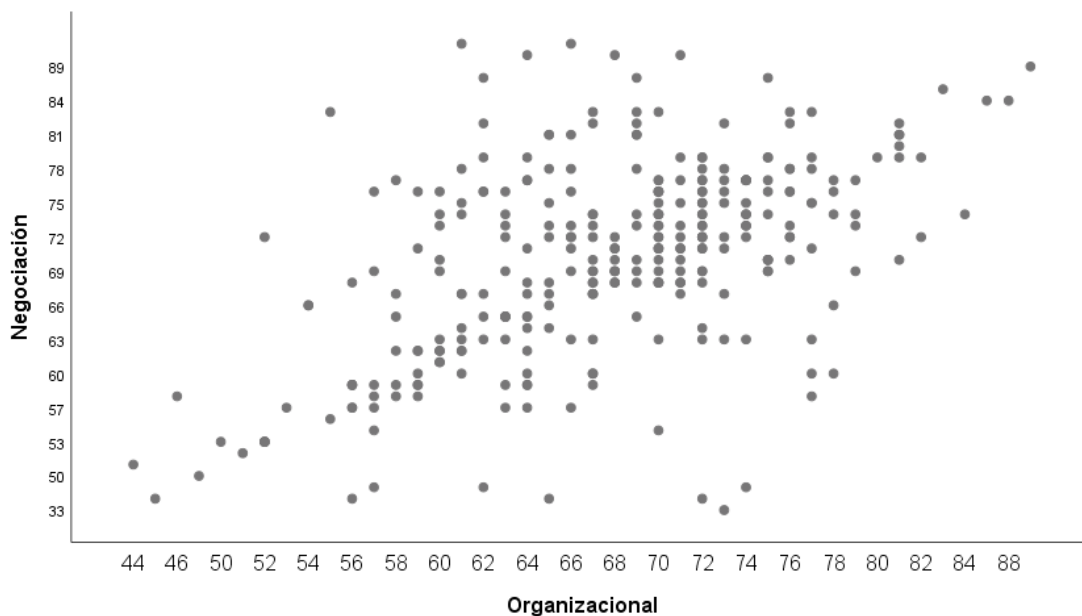
Ho: No existe relación entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Ha: Existe relación entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 16*Sumativas totales de los instrumentos*

	N	Rango	Media	Desviación
Organizacional	350	46	67.69	7.605
Negociación	350	87	70.42	10.105

En la tabla anterior se muestran los puntajes (suma) totales obtenidos según los instrumentos para las variables empleadas obteniendo un promedio de 67.69 y 70.42 respectivamente, siendo la primera la más homogénea.

Figura 02*Diagrama de dispersión de las variables*

En la figura 02 se puede observar que existe una tendencia lineal entre ambos instrumentos que nos podría llegar a concluir que existe una correlación significativa. No obstante, para comprobar ello realizaremos la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para la correlación entre las dos variables categóricas ordinales.

Tabla 17
Prueba de Rho spearman

		Estilos de negociación		Justicia Organizacional
Rho de Spearman	Estilos de negociación	Coeficiente de correlación		0.480
		Sig. (bilateral)		0.000
	Justicia Organizacional	Coeficiente de correlación		0.480
		Sig. (bilateral)		0.000

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$, $r=0.480$), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0), lo que quiere decir que hay evidencia estadística suficiente con un nivel de confianza al 95% y que existe relación los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. con un coeficiente de correlación de 0.480 el cual es significativo.

A continuación, se categorizarán ambos instrumentos según sus puntajes sumativos los cuales ya están establecidos anteriormente obteniendo la tabla dinámica siguiente:

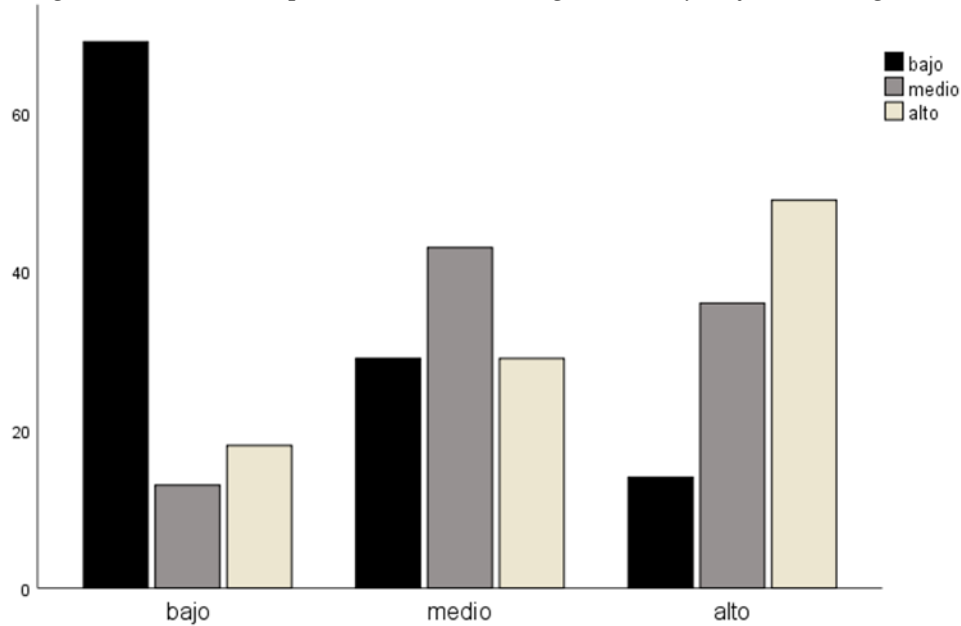
Tabla 18
Tabla de contingencia estilos de negociación y la justicia organizacional

		Justicia organizacional			
		Bajo	Medio	Alto	
Estilos de Negociación	Bajo	89	13	18	120
	Medio	29	63	29	121
	Alto	14	36	59	119
Total		132	112	106	350

En la tabla de contingencia observamos que la mayoría de colaboradores presentan a la vez baja justicia organizacional y bajo estilo de negociación, mientras que en los otros casos se presenta en menor cantidad.

Figura 03

Diagrama de barras apiladas estilos de negociación y la justicia organizacional



Luego de la categorización, se realiza la prueba de chi cuadrado para corroborar solamente si existe asociación / correlación.

Tabla 19

Prueba de chi cuadrado de ambos instrumentos

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	74.964	4	0.000
Razón de verosimilitud	76.263	4	0.000
Asociación lineal por lineal	53.580	1	0.000
N de casos válidos	350		

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$), lo que da lugar a que se rechace la hipótesis nula (H_0); ello significa que hay evidencia estadística suficiente con un nivel de confianza al 95% que existe asociación entre ambas variables.

Resultados de la hipótesis específicas

Una de las variables de la presente investigación es la sumativa total del instrumento de estilos de negociación, el cual presenta cinco dimensiones (Diplomático, Formalista, Cooperativo, Impositivo y Dirigente.) donde cada una se establecerá relación con el instrumento percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 20

Puntajes totales de las dimensiones estilos de negociación

	N	Rango	Media	Desviación
Diplomático	350	18	13.19	2.189
Cooperativo	350	18	14.37	3.585
Formalista	350	18	13.23	3.379
Impositivo	350	18	17.38	4.268
Dirigente	350	18	12.24	3.361

Para comprobar la relación se realizó nuevamente la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para la correlación para cada caso.

Ho: No existe relación entre la dimensión diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Ha: Existe relación entre la dimensión diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 21*Prueba Rho de Spearman - dimensión diplomático y justicia organizacional*

		Diplomático ítems: 1-6	Justicia Organizacional
Rho de Spearman	Diplomático ítems: 1-6	Coefficiente de correlación	0.168
		Sig. (bilateral)	0.004
	Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	0.168
		Sig. (bilateral)	0.004

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$, $r=0.168$), motivo por el cual es rechazada la hipótesis nula (H_0), lo que significa que hay evidencia estadística suficiente al 95% de confianza que existe relación entre la dimensión diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A., con un coeficiente de correlación el grado de asociación es de 0.168 siendo este significativo.

H_0 : No existe relación entre la dimensión formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

H_a : Existe relación entre la dimensión formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 22*Prueba de Rho Spearman dimensión formalista y Justicia organizacional*

		Formalista ítems: 7-12	Apoyo Organizacional
Rho de Spearman	Formalista ítems: 7-12	Coefficiente de correlación	0.207
		Sig. (bilateral)	0.000
	Apoyo Organizacional	Coefficiente de correlación	0.207
		Sig. (bilateral)	0.000

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$, $r=0.207$), motivo por el cual es rechazada la hipótesis nula (H_0), lo que significa que hay evidencia estadística suficiente con 95% de confianza que existe relación entre la dimensión formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A., con un coeficiente de correlación es decir el grado de asociación es de 0.207 siendo este significativo.

Ho: No existe relación entre la dimensión cooperativa y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Ha: Existe relación entre la dimensión cooperativa y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 23
Prueba de Rho Spearman dimensión cooperativa y justicia organizacional

			Cooperativa ítems: 13-18	Justicia Organizacional
Rho de Spearman	Cooperativa ítems: 13-18	Coefficiente de correlación		0.225
		Sig. (bilateral)		0.000
	Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	0.225	
		Sig. (bilateral)	0.000	

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$, $r=0.225$), motivo por el cual es rechazada la hipótesis nula (H_0), lo que significa que hay evidencia estadística suficiente con 95% de confianza que existe relación entre la dimensión cooperativa y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A., con un coeficiente de correlación es decir el grado de asociación es de 0.225 siendo este significativo.

Ho: No existe relación entre la dimensión impositiva y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Ha: Existe relación entre la dimensión impositiva y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 24
Prueba de Rho Spearman dimensión impositiva y justicia organizacional

			Impositiva ítems: 19-24	Justicia Organizacional
Rho de Spearman	Impositiva ítems: 19-24	Coefficiente de correlación		0.377
		Sig. (bilateral)		0.000
	Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	0.377	
		Sig. (bilateral)	0.000	

En la tabla se observa que ($p_value < 5\%$, $r=0.377$), motivo por el cual es rechazada la hipótesis nula (H_0), lo que significa que hay evidencia estadística suficiente con 95% de confianza que existe relación entre la dimensión impositiva y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A., con un coeficiente de correlación es decir el grado de asociación es de 0.377 siendo este significativo.

Ho: No existe relación entre la dimensión dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Ha: Existe relación entre la dimensión dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

Tabla 25*Prueba de Rho Spearman dimensión dirigente y justicia organizacional*

		dirigente ítems: 25-30	Justicia Organizacional
Rho de Spearman	dirigente ítems: 25-30	Coefficiente de correlación	0.109
		Sig. (bilateral)	0.058
	Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	0.109
		Sig. (bilateral)	0.058

En la tabla se observa que ($p_value > 5\%$, $r = 0.109$), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0), quiere decir que hay evidencia estadística suficiente con un nivel de confianza al 95% que no existe relación entre la dimensión dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A.

4.2 Análisis de resultados

Respecto a los estilos de negociación, se observa que el estilo con mayor puntaje medio es el impositivo ($m = 17.38$), lo cual indica que los trabajadores consideran que la organización aplica sus puntos de vista por encima de las necesidades de los trabajadores. Esto contrasta lo hallado por Cumpa et col. (2014), en cuya investigación se observa que la mayoría de gerentes evaluadas asume un estilo colaborativo. Ambas investigaciones se desarrollaron en la misma ciudad, con pocos años de diferencia, así que el contraste de los resultados se podría explicar en el hecho de que Cumpa et col. eligieron exclusivamente una muestra de gerentes mujeres. Esta diferencia también podría entenderse desde el aporte de Zapata (2010), quien indica que el estilo de negociación es un elemento complejo, producto de la interacción de numerosos factores personales. Así, se hace necesario conocer la profundidad las motivaciones detrás de cada individuo para entender las razones por las cuales asume determinado estilo de negociación.

Al analizar la segunda variable, se pudo apreciar que la mayoría de los evaluados percibieron la justicia organizacional como baja (132 casos, 37.71%), lo cual resonaría con lo expuesto en Chiavenato (2009) al hablar de una inequidad negativa, es decir, aquella en la cual un trabajador percibe que sus retribuciones son inferiores a las de sus compañeros. Este tipo de comparaciones es inevitable, según lo expuesto por Arbaiza (2010), debido a que los trabajadores de una organización siempre estarán tratando de lograr una igualdad confrontando tanto la labor que realizan como las recompensas que reciben a cambio de ella. Este resultado también se explicaría mediante el aporte de Nelson y Quick (2013), quienes indican que la percepción de inferioridad de recompensas no se debe necesariamente a una inferioridad percibida frente a un compañero de trabajo en específico, sino a un “otro” generalizado, construido a partir de las percepciones generales que cada trabajador tiene del resto de sus compañeros.

El estudio permitió descubrir que existe relación ambas variables, lo cual coincide parcialmente con lo hallado por Francalanci (2018) quien halló similar relación entre justicia organizacional y trabajo contraproducente/capital psicológico. El capital psicológico comparte algunos elementos con el estilo de negociación, pues ambos tienen como objetivo final generar un espacio adecuado para que el trabajador pueda desempeñar sus labores de la mejor manera, el capital psicológico desde una perspectiva más personal mientras que la justicia organizacional desde un punto de vista más social. Asimismo, el trabajo contraproducente comparte elementos con el estilo impositivo de negociación, pues en ambos casos prima la necesidad del empleador o supervisor por encima de los intereses del trabajador (Dasi y Martínez-Vilanova, 2013). Es decir, si un trabajador considera que sus superiores hacen poco por asegurar un buen ambiente de trabajo, así como desarrollan una asignación de tareas aparentemente inequitativa, es probable que tenga una percepción negativa tanto de la justicia organizacional como de los estilos de solución de conflictos de sus supervisores.

Lo anterior también coincide con lo hallado por Fierro (2016), debido a la presencia de puntajes bajos en la dimensión distributiva de la justicia organizacional, la cual guarda relación con el estilo de negociación de los supervisores. Específicamente, el estudio realizado permitió hallar que ambas están relacionadas al momento de responder al objetivo principal. Esto es un reflejo, en la práctica, de lo expuesto por Corman (2009), quien señala que la negociación es básicamente un proceso de exposición de diferencias. Si dicho proceso no se desarrolla de forma adecuada, al menos una de las partes tendrá una percepción negativa de la otra. Lo expuesto se hace evidente en los resultados arrojados en cuanto a justicia organizacional, pues los trabajadores perciben como negativa la forma cómo se resuelven dichas diferencias.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. Debido a que el coeficiente de correlación entre estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional fue de 0.480, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación entre las dos variables que conforman el estudio.
2. Dado que el coeficiente de correlación entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional fue de 0.168, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación.
3. Dado que el coeficiente de correlación entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional fue de 0.207, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación.
4. Dado que el coeficiente de correlación entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional fue de 0.225, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación.
5. Dado que el coeficiente de correlación entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional fue de 0.377, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación.
6. Dado que el coeficiente de correlación entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional fue de 0.109, se puede concluir válidamente que en efecto estamos ante una relación.

5.2 Recomendaciones

1. Capacitar a todos los funcionarios con poder de dirección para que puedan adoptar un estilo de negociación diferente al impositivo (que obtuvo mayores puntajes) debido a que guarda relación directa con la percepción negativa de la justicia organizacional. Se sugiere orientarlos hacia un estilo cooperativo o dirigente.
2. Generar espacios en los cuales los trabajadores puedan expresar libremente sus ideas acerca de los procesos de justicia dentro de la organización. El hecho de sentirse escuchados en un espacio seguro puede coadyuvar a que los procesos sean mejorados y se obtengan beneficios adicionales (por ejemplo: desempeño, clima laboral, compromiso).
3. Ofrecer la oportunidad a los trabajadores para que también sean parte de los procesos de justicia organizacional dentro de la empresa, permitiendo que representantes elegidos por ellos tengan voz y voto en temas relacionados, como una forma de mejorar la percepción que tienen sobre este tema.
4. Comunicar efectivamente los reglamentos internos a los trabajadores, pues el grado de percepción de la justicia organizacional guarda relación con el conocimiento específico que se tiene de dichos procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial y organizacional: un enfoque aplicado*. México D.F., México: Wadsworth Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Naucalpan de Juarez, México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Corman, M. (2009). *Negociar con resultados: Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago, Chile: Impact Media Comercial.
- Costa, M. (2008). Método y creatividad en la negociación comercial. *Harvard Deusto, Marketin y Ventas* (86), 30 y 40.
- Cumpa, K., Figueroa, J., Pascua, S. & Refulio, R. (2014). *Estilos de Negociación en Mujeres Ejecutivas* (tesis de maestría). Centrum Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dasi, F., y Martínez – Vilanova, R. (2013). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid, España: ESIC.
- 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.
- Fierro, O., L. (2016) *Justicia organizacional en una institución privada de educación superior*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Francalanci A., Z. (2018) *Capital psicológico, justicia organizacional percibida y trabajo contraproducente en un grupo de trabajadores de diversas empresas privadas de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Franklin, E., Krieger, M. y Vallhonrat, A. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. México D.F., México: Pearson.
- Garaña, J. (2015). *Negociación efectiva. Relación marca y concesionario: saber negociar objetivos para no volver a equivocarnos*. Madrid, España: ESIC.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Hernandez, R. (2014). *Derecho Romano. Historia e Instituciones*. Lima, Perú: Jurista Editores.
- Hierro, L. (2016). *Los derechos humanos: Una concepción de la justicia*. Madrid, España: Marcial Pons.
- 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, Bogotá, Colombia.
- Infante B., X. I. (2015) *Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera*. San Luis de Potosí: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Jeri, M. (2013). *Percepción de la Justicia Organizacional según Grupo Ocupacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga* (tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Kennedy, G. (2010). *Negociación: Secretos para obtener mayores beneficios*. Lima, Perú: TheEconomist – Lupp Solutions.

- León, C. (2013). Negociación: competencia fundamental en el gerente. *Strategia, el referente en estrategia, gestión y negocios* (29), 44 y 45.
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Nelson, D. y Quick, J. (2013). *CORG: Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Olamendi, G. (2008). Técnicas para una buena negociación. *Harvard Deusto, Marketin y Ventas* (86), 42 y 46.
- Porras, A. (2013). *Estilos de negociación de los jefes de una empresa que produce y distribuye productos de consumo masivo* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Puchol, L y Puchol, I. (2014). *El libro de la negociación*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Querevalú P., P. L. A. (2019) *Percepción de Justicia Organizacional en colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson.
- Rubio, L.A. (2018) Justicia organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia Quindío. *Contexto*, núm. 7, pp. 47- 56.
- Sierralta, A. (2012). *Negociaciones y teoría de los juegos*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Silva, M. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid, España: Paraninfo Cengage Learning.

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.

Zapata, G. (2010). *Negociación: arte empresarial. Los errores que no se deben de cometer en una negociación*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Relación entre los estilos de negociación y la justicia organizacional percibida por los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo”					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Teorías que sustentan el estudio	Metodología
General ¿Qué relación existe entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?	General Determinar la relación que existe entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.	General H1: Existe una relación significativa entre los estilos de negociación y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.	Variable X: Estilos de negociación de Dimensiones: Diplomático Formalista Cooperativo Impositivo	Para el desarrollo de la variable “Estilos de Negociación” nos basaremos en los aportes teóricos de los autores Dasi y Martínez – Villanova, entre otros más. Para el desarrollo e la variable “Justicia Organizacional” nos basaremos en los aportes teóricos de Aamodt, Robbins y Judge, entre otros más.	Diseño: No experimental - Transversal correlacional Se encargará de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Nivel: Correlacional Enfoque: Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y establecer teorías.

			Dirigente Variable Y: Justicia Organizacional Dimensiones: Procedimental Distributiva Interpersonal Informativa		Población: 350 trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. ubicados en sus Plantas de Producción de la ciudad de Lima.
Específico ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo? ¿Qué relación existe entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?	Específico Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo. Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la	Específico H1: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación diplomático y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo. H2: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación formalista y la percepción de justicia			

<p>¿Qué relación existe entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo?</p>	<p>empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima</p>	<p>organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p> <p>H3: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación cooperativo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p> <p>H4: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación impositivo y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.</p>			
--	--	--	--	--	--

	S.A. respecto a las condiciones de trabajo.	H5: Existe una relación significativa entre el estilo de negociación dirigente y la percepción de justicia organizacional en los trabajadores de la empresa Cerámica Lima S.A. respecto a las condiciones de trabajo.			
--	---	---	--	--	--

ANEXO 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN – ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	REACTIVOS
Estilo de negociación (Manera en que una persona resuelve un conflicto interpersonal a través de un patrón de conducta determinado)	Diplomático (Es la negociación que se caracteriza por no resolver el conflicto, pero asumir que éste ha sido superado)	Equilibrio, diálogo, prudencia, paciencia, análisis	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Formalista (Es la negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto según un protocolo, norma o ley)	Procedimental, protocolar, forma	7, 8, 9, 10, 11, 12
	Cooperativo (Es la negociación que resuelve el conflicto en mutuo acuerdo donde se sabe que alguien está ganando más que el otro, sin embargo, por el costo social ambos tienen ganancias. Costo - beneficio)	Armonía, cooperación, colaboración, escuchar en vez de hablar	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Impositivo (Es la negociación donde la resolución del conflicto se sustenta más en el poder que en la razón, en la amenaza real e inminente de alto riesgo)	Seguridad, firmeza, dureza, enfrentamiento, actitud frontal, presionar, hablar en vez de escuchar	19, 20, 21, 22, 23, 24
	Dirigente (Es la negociación que pretende resolver el conflicto mediante la simpatía, respeto, cordialidad y hasta cierto punto sumisión)	Simpatía, comunicación, neutralidad, cordialidad, respeto	25, 26, 27, 28, 29, 30

ANEXO 3 - INSTRUMENTO: ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

REACTIVOS

Dimensión: Diplomático

Indicador: Equilibrio, diálogo, prudencia, paciencia, análisis

1. Se toman decisiones basadas en un análisis costo - beneficio para empresa y trabajador
2. Se toma en cuenta la situación, opinión o intereses de los trabajadores para la toma de decisiones
3. Sólo se toman decisiones cuando existe equilibrio entre los intereses de la empresa y trabajador
4. Sólo se toman decisiones que evitan un conflicto con el trabajador
5. Sólo se toman decisiones que provengan de un acuerdo con los trabajadores
6. Para mantener la buena relación con los trabajadores, debe postergarse el conflicto

Dimensión: Formalista

Indicador: Procedimental, perfección, forma

7. La empresa sigue un procedimiento para tomar decisiones
8. La empresa considera que el procedimiento es clave para lograr un acuerdo.
9. La empresa tiene como norma interna que los trabajadores participen en la toma de decisiones
10. Antes de decidir, la empresa intercambia opiniones, escucha las propuestas de los trabajadores y formula contrapropuestas
11. Sólo se toman decisiones que provienen del diálogo y acuerdo previo con los trabajadores
12. Los acuerdos deben constar por escrito

Dimensión: Cooperativo

Indicador: Cordialidad, armonía, colaboración, escuchar en vez de hablar

13. Se explica a los trabajadores las ventajas y beneficios de una decisión
14. La empresa se esfuerza por lograr un entendimiento con los trabajadores
15. La empresa busca que los trabajadores muestren su apoyo y colaboración
16. Es importante el acuerdo con los trabajadores para llevar a cabo una decisión
17. Se busca lograr un acuerdo de mutuo beneficio
18. El acuerdo con los trabajadores representa un equilibrio de intereses

Dimensión: Impositivo

Indicador: Seguridad, firmeza, enfrentamiento, actitud frontal, hablar en vez de escuchar, presionar

19. La empresa toma decisiones sin consultar a los trabajadores.
20. La empresa toma decisiones que pueden generar un conflicto con los trabajadores
21. Se toma una decisión incluso si los trabajadores están en desacuerdo
22. La empresa considera que sus decisiones tienen sustento, por tanto, no admiten cuestionamientos
23. Los intereses de la empresa importan más que los intereses de los trabajadores
24. Para la empresa, sólo basta tomar una decisión aun cuando no lleguen a un acuerdo con los trabajadores

Dimensión: Dirigente

Indicador: Cooperación, comunicación, neutralidad, cordialidad, respeto

25. La empresa valora las opiniones y aportes de los trabajadores
26. La empresa comunica a los trabajadores los motivos que están detrás de una decisión
27. La empresa invita a los trabajadores a participar y opinar
28. Para la empresa es importante lo que opinen los trabajadores antes de tomar una decisión
29. Las opiniones de los trabajadores son bienvenidas y tratadas con respeto
30. Sólo se toman decisiones que provienen de un mutuo acuerdo, en un ambiente de cordialidad

ANEXO 4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN – JUSTICIA ORGANIZACIONAL

VARIABLE: JUSTICIA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	REACTIVOS
Justicia Organizacional (Comprensión que tienen los trabajadores de la forma como son tratados en una organización)	Procedimental (Manifestación que se caracteriza por la manera en que la reglamentación interna en la organización es enfocada hacia los trabajadores)	Participación en la toma de decisiones Relación entre las normas que guían los procedimientos y los cuestionamientos a las decisiones tomadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	Distributiva (Manifestación que se caracteriza por la forma como las retribuciones se distribuyen entre los trabajadores)	Compensaciones se reconocen y otorgan	8, 9, 10, 11
	Interaccional - Interpersonal (Manifestación que se caracteriza por la manera en que los trabajadores perciben el trato cortés y respetuoso que reciben)	Grado de preocupación del jefe directo por respetar los derechos del trabajador	12, 13, 14, 15
	Interaccional - Informativa (Manifestación que se caracteriza por el tipo de información que se brinda a los trabajadores de manera clara y confiable)	Grado de sinceridad y claridad en la comunicación que tiene el jefe directo con el trabajador	16, 17, 18, 19, 20, 21

ANEXO 5 - INSTRUMENTO: JUSTICIA ORGANIZACIONAL

REACTIVOS

Dimensión: Procedimental

Indicador: Grado de participación en la toma de decisiones, consistencia de las normas de procedimientos y cuestionamiento de las decisiones

1. ¿Pudiste expresar tu punto de vista y tus sentimientos en la toma de decisiones durante estos procedimientos?
2. ¿Pudiste influir en el resultado al que se llegó mediante estos procedimientos?
3. ¿Se han creado normas o reglas para que las decisiones en los procedimientos se tomen de forma consistente?
4. ¿Los procedimientos están libres de riesgo?
5. ¿Se ha recabado la información que se considera necesaria para tomar las decisiones?
6. ¿Tuviste la oportunidad de apelar la decisión derivada mediante estos procedimientos?
7. ¿Se han apegado los procedimientos a normas ético-morales?

Dimensión: Distributiva

Indicador: Grado de justicia de las compensaciones

8. ¿Las recompensas reflejan el esfuerzo que haces en tu trabajo?
9. ¿Son tus recompensas laborales apropiadas al trabajo que has realizado?
10. ¿Las recompensas que recibes reflejan tu contribución a la organización?
11. ¿Es justa la recompensa que recibes considerando tu desempeño?

Dimensión: Interaccional – interpersonal

Indicador: Grado de preocupación del jefe directo por respetar los derechos del trabajador, sinceridad y claridad en la comunicación que tiene el jefe directo con el trabajador.

12. ¿Tu jefe directo te trata cortésmente?
13. ¿Tu jefe directo te trata respetuosamente?
14. ¿Tu jefe directo muestra preocupación por tus derechos como empleado?

15. ¿Tu jefe directo se abstiene de emitir afirmaciones o comentarios inapropiados o incómodos?
16. ¿Tu jefe directo es sincero en las cosas que te comunica?
17. ¿Tu jefe directo te explica los procedimientos de manera detallada?
18. ¿Las explicaciones de tu jefe directo en relación con los procedimientos son razonables?
19. ¿Tu jefe directo te comunica información relevante oportunamente?
20. ¿Tu jefe directo parece adaptar lo que comunica a las necesidades individuales específicas de los empleados?
21. ¿Tu jefe directo te proporciona retroalimentación oportuna acerca de las decisiones y sus implicaciones?

1.2. Formato o Protocolo de los Instrumentos que se utilizará

Escala de estilos de negociación aplicados en el marco de una relación laboral peruana de carácter privado

Autor: Bach. Benito Alejandro Rojas Zevallos

Instrucciones generales:

De la lista de preguntas que se presentan a continuación, por favor marque con una **X** la opción que considere más representativa de su opinión.

- Si su respuesta es “Muy bajo” escriba la X en el recuadro respectivo
- Si su respuesta es “Bajo” escriba la X en el recuadro respectivo
- Si su respuesta es “Alto” escriba la X en el recuadro respectivo
- Si su respuesta es “Muy alto” escriba la X en el recuadro respectivo

Consideraciones:

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Procure ser sincero al momento de responder.
- Si tiene dudas, consulte al evaluador.

Datos referenciales

Puesto: Dirección () Confianza ()

Categoría: Gerente () Jefe () Coordinador ()

Tiempo de servicios: Menos de 1 año () De 1 a 5 años () De 6 a 11 años ()

De 12 a 20 años () De 21 a 30 años () De 30 años a más ()

Los siguientes ítems se refieren a un estilo de negociación que se caracteriza por no resolver el conflicto, pero asumir que éste ha sido superado. Se puede decir que implica tomar decisiones equilibradas, prudentes y basadas en el diálogo con la otra parte.

Tome en cuenta este enfoque para las decisiones que guardan relación con el cambio en la prestación de servicios de los trabajadores (por ejemplo: horarios, jornadas, traslados, descansos semanales obligatorios, vacaciones, permisos, licencias, entre otras situaciones que suponen un cambio) y/o la forma como se les remunera por los servicios

prestados (por ejemplo: remuneración básica, variable, comisiones, bonificaciones, alimentación, movilidad, horas extras, feriados, vales de alimentos, entre otros supuestos más que implican un pago con ocasión de los servicios prestados).

		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
1	Se toman decisiones basadas en un análisis costo - beneficio para empresa y trabajador				
2	Se toma en cuenta la situación, opinión o intereses de los trabajadores para la toma de decisiones				
3	Sólo se toman decisiones cuando existe equilibrio entre los intereses de la empresa y trabajador				
4	Sólo se toman decisiones que evitan un conflicto con el trabajador				
5	Sólo se toman decisiones que provengan de un acuerdo con los trabajadores				
6	Para mantener la buena relación con los trabajadores, debe postergarse el conflicto				

Los siguientes ítems se refieren a un estilo de negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto según un protocolo, norma o ley. Se puede decir que implica tomar decisiones que aspiran a la perfección, sujetas a un procedimiento de deliberación y cumplimiento de formalidades con la otra parte.

Tome en cuenta este enfoque para las decisiones que guardan relación con el cambio en la prestación de servicios de los trabajadores (por ejemplo: horarios, jornadas, traslados, descansos semanales obligatorios, vacaciones, permisos, licencias, entre otras situaciones que suponen un cambio) y/o la forma como se les remunera por los servicios prestados (por ejemplo: remuneración básica, variable, comisiones, bonificaciones,

alimentación, movilidad, horas extras, feriados, vales de alimentos, entre otros supuestos más que implican un pago con ocasión de los servicios prestados).

		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
7	La empresa sigue un procedimiento para tomar decisiones				
8	La empresa considera que el procedimiento es clave para lograr un acuerdo.				
9	La empresa tiene como norma interna que los trabajadores participen en la toma de decisiones				
10	Antes de decidir, la empresa intercambia opiniones, escucha las propuestas de los trabajadores y formula contrapropuestas				
11	Sólo se toman decisiones que provienen del diálogo y acuerdo previo con los trabajadores				
12	Los acuerdos deben constar por escrito				

Los siguientes ítems se refieren a un estilo de negociación que se caracteriza por resolver el conflicto en mutuo acuerdo, sabiendo que alguien está ganando más que el otro, sin embargo, por el costo social ambos tienen ganancias (costo – beneficio). Se puede decir que implica tomar decisiones armónicas, que buscan la colaboración en vez del enfrentamiento.

Tome en cuenta este enfoque para las decisiones que guardan relación con el cambio en la prestación de servicios de los trabajadores (por ejemplo: horarios, jornadas, traslados, descansos semanales obligatorios, vacaciones, permisos, licencias, entre otras situaciones que suponen un cambio) y/o la forma como se les remunera por los servicios prestados (por ejemplo: remuneración básica, variable, comisiones, bonificaciones, alimentación, movilidad, horas extras, feriados, vales de alimentos, entre otros supuestos más que implican un pago con ocasión de los servicios prestados).

Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
----------	------	------	----------

13	Se explica a los trabajadores las ventajas y beneficios de una decisión				
14	La empresa se esfuerza por lograr un entendimiento con los trabajadores				
15	La empresa busca que los trabajadores muestren su apoyo y colaboración				
16	Es importante el acuerdo con los trabajadores para llevar a cabo una decisión				
17	Se busca lograr un acuerdo de mutuo beneficio				
18	El acuerdo con los trabajadores representa un equilibrio de intereses				

Los siguientes ítems se refieren a un estilo de negociación que se caracteriza por resolver el conflicto mediante el poder en vez de la razón, en la amenaza real e inminente de alto riesgo. Se puede decir que implica tomar decisiones frontales, con absoluta seguridad, firmeza y sin temor al enfrentamiento.

Tome en cuenta este enfoque para las decisiones que guardan relación con el cambio en la prestación de servicios de los trabajadores (por ejemplo: horarios, jornadas, traslados, descansos semanales obligatorios, vacaciones, permisos, licencias, entre otras situaciones que suponen un cambio) y/o la forma como se les remunera por los servicios prestados (por ejemplo: remuneración básica, variable, comisiones, bonificaciones, alimentación, movilidad, horas extras, feriados, vales de alimentos, entre otros supuestos más que implican un pago con ocasión de los servicios prestados).

		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
19	La empresa toma decisiones sin consultar a los trabajadores.				
20	La empresa toma decisiones que pueden generar un conflicto con los trabajadores				

21	Se toma una decisión incluso si los trabajadores están en desacuerdo				
22	La empresa considera que sus decisiones tienen sustento, por tanto no admiten cuestionamientos				
23	Los intereses de la empresa importan más que los intereses de los trabajadores				
24	Para la empresa, sólo basta tomar una decisión aun cuando no lleguen a un acuerdo con los trabajadores				

Los siguientes ítems se refieren a un estilo de negociación que se caracteriza por pretender resolver el conflicto mediante la simpatía, respeto, cordialidad y hasta cierto punto sumisión. Se puede decir que implica tomar decisiones en el marco de la cooperación y comunicación.

Tomar este enfoque para las decisiones que guardan relación con el cambio en la prestación de servicios de los trabajadores (por ejemplo: horarios, jornadas, traslados, descansos semanales obligatorios, vacaciones, permisos, licencias, entre otras situaciones que suponen un cambio) y/o la forma como se remunera a los trabajadores por los servicios prestados (por ejemplo: remuneración básica, variable, comisiones, bonificaciones, alimentación, movilidad, horas extras, feriados, vales de alimentos, entre otros supuestos más que implican un pago con ocasión de los servicios prestados).

		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto
25	La empresa valora las opiniones y aportes de los trabajadores				
26	La empresa comunica a los trabajadores los motivos que están detrás de una decisión				
27	La empresa invita a los trabajadores a participar y opinar				
28	Para la empresa es importante lo que opinen los trabajadores antes de tomar una decisión				

29	Las opiniones de los trabajadores son bienvenidas y tratadas con respeto				
30	Sólo se toman decisiones que provienen de un mutuo acuerdo, en un ambiente de cordialidad				

Escala de Justicia Organizacional percibida

Autor: Moorman, 1991; Colquitt, 2001, Traducida por Castro y Fernández (Adaptado por Bach. Benito Alejandro Rojas Zevallos)

Instrucciones generales De la lista de reactivos que se presentan a continuación marque con una **X** la opción que considere más representativa de su opinión.

Si su respuesta es “Nunca” escriba la X en el recuadro debajo de N

Si su respuesta es “Poco frecuente” escriba la X en el recuadro debajo de (P f)

Si su respuesta es “frecuentemente” escriba la X en el recuadro debajo de (f)

Si su respuesta es “Muy Frecuentemente” escriba la X en el recuadro debajo de (Mf)

Si su respuesta es “Siempre” escriba la X en el recuadro debajo de (S)

POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Grado de instrucción: _____ Unidad: _____

Cargo que desempeña: Empleado: ___ Asistente: ___ Funcionario: _____

Estado Civil: _____ N° de hijos _____

Beca de estudio: _____

Como trabajador: Licenciatura _____ Maestría _____ Otros _____

N° de hijos becados _____ con estudios concluidos

N° de hijos becados _____ con estudios por concluir

Los siguientes Ítems se refieren a los procedimientos que se siguen en la empresa que laboras para tomar decisiones (pagos, promociones, horarios, jornadas, lugar de trabajo, etc.) En qué medida:	N	Pf	f	Mf	S
---	---	----	---	----	---

1	¿Pudiste expresar tu punto de vista y tus sentimientos en la toma de decisiones durante estos procedimientos?					
2	¿Pudiste influir en el resultado al que se llegó mediante estos procedimientos?					
3	¿Se han creado normas o reglas para que las decisiones en los procedimientos se tomen de forma consistente?					
4	¿Los procedimientos están libres de riesgo?					
5	¿Se ha recabado la información que se considera necesaria para tomar las decisiones?					
6	¿Tuviste la oportunidad de apelar la decisión derivada mediante estos procedimientos?					
7	¿Se han apegado los procedimientos a normas ético-morales?					
Los siguientes ítems tienen que ver con las recompensas que recibes por tu trabajo (pagos, bonos, incrementos salariales, etc.)		N	Pf	f	Mf	S
8	¿Las recompensas reflejan el esfuerzo que haces en tu trabajo?					
9	¿Son tus recompensas laborales apropiadas al trabajo que has realizado?					
0	¿Las recompensas que recibes reflejan tu contribución a la organización?					
11	¿Es justa la recompensa que recibes considerando tu desempeño?					
Los siguientes ítems tienen que ver con la conducta que tiene vuestro jefe directo (supervisor, coordinador, jefe, gerente):		N	Pf	f	Mf	S
12	¿Tu jefe directo te trata cortésmente?					
13	¿Tu jefe directo te trata respetuosamente?					

14	¿Tu jefe directo muestra preocupación por tus derechos como empleado?					
15	¿Tu jefe directo se abstiene de emitir afirmaciones o comentarios inapropiados o incómodos?					
16	¿Tu jefe directo es sincero en las cosas que te comunica?					
17	¿Tu jefe directo te explica los procedimientos de manera detallada?					
18	¿Las explicaciones de tu jefe directo en relación con los procedimientos son razonables?					
19	¿Tu jefe directo te comunica información relevante oportunamente?					
20	¿Tu jefe directo parece adaptar lo que comunica a las necesidades individuales específicas de los empleados?					
21	¿Tu jefe directo te proporciona retroalimentación oportuna acerca de las decisiones y sus implicaciones?					