



Universidad
Continental

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos

Tesis

**Justicia organizacional de la I. E. Heroínas Toledo,
Concepción, un análisis comparativo del personal
docente primaria y secundaria, año 2017**

para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Recursos Humanos

Vianka Franshesca Cortelezzi Breña

Huancayo, 2019



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

ASESORA:

Mg. Cristina Ninoska Ñaña Baquerizo.

AGRADECIMIENTOS

Primero, mi deber es expresar el más sincero agradecimiento a Dios Padre por darme la oportunidad de la vida y a mis más grandes bendiciones, mi adorada madre Rocio Breña y mi pequeña hermana Xilmara quienes me apoyan incondicionalmente.

A mi asesora, Cristina Ninoska Ñaña Baquerizo por haberme permitido llegar a mi meta, por su apoyo, guía y enseñanza a lo largo de la investigación.

Asimismo, al conjunto de profesionales que conforman la familia Toledana, quienes mostraron alto espíritu de colaboración cuando ejecute la recolección de información.

Es propicia la ocasión para agradecer también a mis docentes, compañeros y amigos de la E. A. P. de Recursos Humanos quienes participaron de una u otra forma en la realización de los trabajos que conforma esta tesis.

Finalmente, agradezco a la Universidad Continental que me acogió durante muchos años, brindándome aulas adecuadas y puesto en mi formación profesional maestros capacitados que apoyaron significativamente mi formación profesional.

La autora.

DEDICATORIA

Con infinita gratitud a mí abnegada madre y mi querida hermana, mujeres valiosas que día a día impulsan mis ganas de vivir.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	17
1.1. Fundamentación del problema	17
1.2. Formulación del problema	21
1.2.1. Problema general.....	21
1.2.2. Problemas específicos.....	22
1.3. Objetivos de la investigación.....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos.	22
1.4. Justificación e importancia.....	23
1.4.1. Justificación practica.....	23
1.4.2. Justificación teórica.....	23

1.4.3. Justificación metodológica	24
1.4.4. Importancia	24
1.5. Delimitación de la Investigación.....	24
1.5.1. Delimitación Espacial:.....	24
1.5.2. Delimitación Temporal:.....	24
1.5.3. Delimitación Social:	25
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	25
1.6.1. Limitación metodológica:	25
1.6.2. Limitación de recursos:.....	25
1.6.3. Limitación de muestra:	25
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes del estudio.....	26
2.1.1. Antecedentes Nacionales	26
2.1.2. Antecedentes Internacionales	26
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1. Teorías de la motivación.....	29
2.2.2. Justicia organizacional	42
2.3. Marco conceptual.....	61
2.3.1. Justicia Organizacional:.....	61
2.3.2. Justicia Distributiva:	61

2.3.3. Justicia Procedimental	61
2.3.4. Justicia interaccional:.....	61
2.3.5. Justicia interpersonal:	62
2.3.6. Justicia informacional:.....	62
3. CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	63
3.1. Hipótesis.....	63
3.1.1. Hipótesis general.....	63
3.1.2. Hipótesis específicas.....	63
3.1.3. Descripción de la Variable.....	64
3.2. Descripción de la variable de investigación.....	65
4. CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	69
4.1. Método y alcance de la investigación.....	69
4.1.1. Método general	69
4.1.2. Método específico.....	69
4.2. Configuración de la investigación.....	70
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	70
4.2.2. Nivel de investigación	70
4.2.3. Tipo de investigación.....	71
4.2.4. Diseño de la investigación.....	72
4.3. Población y muestra de la investigación.....	73

4.3.1. Población	73
4.3.2. Muestra	73
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
4.4.1. Técnicas	74
4.4.2. Instrumentos.....	74
4.5. Proceso de recolección de datos.....	76
4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis.....	76
4.6.1. Descripción del análisis descriptivo.....	76
4.6.2. Descripción del análisis inferencial	77
4.6.3. Descripción de la prueba de hipótesis.....	77
5. CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	78
5.1. Resultados y análisis de la información.....	78
5.1.1. Análisis descriptivo.....	78
5.2. Prueba de hipótesis.....	93
5.2.1. Hipótesis específica 1	93
5.2.2. Hipótesis específica 2	96
6. CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	106
6.1. Discusión de los resultados.....	106
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	110

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
APÉNDICE.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de variables	65
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
Tabla 3: Ficha técnica del instrumento de la variable Justicia Organizacional	75
Tabla 4: Confiabilidad del instrumento de Justicia organizacional	75
Tabla 5: Equivalencias de la confiabilidad	75
Tabla 6: Justicia distributiva en docentes de primaria	78
Tabla 7: Justicia procedimental en docentes de primaria	80
Tabla 8: Justicia interaccional en docentes de primaria.....	81
Tabla 9: Justicia distributiva en docentes de secundaria.....	82
Tabla 10: Justicia procedimental en docentes de secundaria.....	84
Tabla 11: Justicia interaccional en docentes de secundaria	85
Tabla 12: Justicia distributiva. Comparación primaria y secundaria	86
Tabla 13: Justicia procedimental. Comparación primaria y secundaria	88
Tabla 14: Justicia interaccional. Comparación primaria y secundaria.....	89
Tabla 15: Justicia organizacional. Comparación primaria y secundaria.....	91
Tabla 16: Correlación Justicia distributiva.	94
Tabla 17: Prueba de muestras independientes para Justicia distributiva	95
Tabla 18: Correlación Justicia procedimental.....	97
Tabla 19: Prueba de muestras independientes para justicia procedimental	98
Tabla 20: Correlación Justicia interaccional.	100
Tabla 21: Prueba de muestras independientes para justicia interaccional	101
Tabla 22: Correlación Justicia organizacional.	103

Tabla 23: Prueba de muestras independientes para justicia organizacional 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow	31
<i>Figura 2: Justicia distributiva en docentes de primaria</i>	79
<i>Figura 3: Justicia procedimental en docentes de primaria</i>	80
<i>Figura 4: Justicia interaccional en docentes de primaria</i>	81
<i>Figura 5: Justicia distributiva en docentes de secundaria</i>	83
<i>Figura 6: Justicia distributiva en docentes de secundaria</i>	84
<i>Figura 7: Justicia interaccional en docentes de secundaria</i>	85
<i>Figura 8: Justicia distributiva. Comparación primaria y secundaria</i>	87
<i>Figura 9: Justicia procedimental. Comparación primaria y secundaria</i>	88
<i>Figura 10: Justicia interaccional. Comparación primaria y secundaria</i>	90
<i>Figura 11: Justicia organizacional. Comparación primaria y secundaria</i>	92
<i>Figura 12: Campana de Gauss, justicia distributiva.</i>	95
<i>Figura 13: Campana de Gauss, justicia procedimental.</i>	98
<i>Figura 14: Campana de Gauss, justicia interaccional.</i> . ¡Error! Marcador no definido.	
<i>Figura 15: Campana de Gauss, justicia organizacional.</i>	104

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito describir y comparar la Justicia Organizacional percibida en el personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017. Es de tipo descriptivo, con la utilización del método científico, analítico y de medición estadística. Con una muestra de 30 docentes en cada nivel (primaria y secundaria). Los resultados mostraron que la percepción de la justicia organizacional tanto en docentes de nivel primario como secundario tienen gran diferencia favoreciendo a los de nivel primario; puesto que gran número de los docentes del nivel secundario son indiferentes (ni de acuerdo ni desacuerdo) y están en desacuerdo con esta dimensión a razón que muchos de ellos desconocen la importancia de la percepción de la Justicia Organizacional y la relevancia que tiene no solo para sus relaciones labores sino la trascendencia en la calidad educativa.

Palabras clave: Justicia organizacional, Institución Educativa y docentes.

ABSTRACT

This research work has the purpose of describing and comparing the Organizational Justice perceived in the teaching staff of the primary level and the teaching staff of the secondary level of the EI "Heroínas Toledo", Concepción - 2017. It is of a descriptive type, with the use of the method scientific, analytical and statistical measurement. With a sample of 30 teachers in each level (primary and secondary). The results showed that the perception of organizational justice in both primary and secondary teachers have a great difference favoring those at the primary level; since a large number of teachers at the secondary level are indifferent (neither in agreement nor disagreement) and disagree with this dimension because many of them are unaware of the importance of the perception of Organizational Justice and the relevance it has not only for their labor relations but the transcendence in the educational quality.

Keywords: Organizational Justice, Educational Institution and teachers.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Justicia organizacional de la I. E. Heroínas Toledo, Concepción, un análisis comparativo del personal docente primaria y secundaria, año 2017” tiene como objetivo describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017, por lo que se plantea como principal conjetura: La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es superior a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017, pues se pretende mejorar la situación de la justicia organización en las Instituciones Educativas ya que por su función formadora deben obtener un clima laboral positivo y para ello se requiere reforzar la percepción de justicia.

Mediante una investigación no experimental y de tipo aplicado se consideró la técnica de encuesta, por lo que se realizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La investigación fue desarrollada debido a que el sector educación, en especial del sector público ha establecido niveles de inversión para mejorar la calidad de la educación, sin embargo, no se ha establecido estrategias para identificar las causas específicas en la que la justicia organizacional puede mejorar la comprensión de la baja calidad de la instrucción pública del país; radicando ahí la importancia imprescindible de lograr un mejor clima organizacional, de forma que la consecución de actividades y tareas se realicen de manera adecuada y con la conformidad de que todos los miembros de la organización perciban una buena justicia organizacional.

La investigación está organizada en cinco capítulos: el capítulo I detalla el problema de la investigación, así como los objetivos e hipótesis, además de la justificación y la importancia de

la presente; luego el capítulo II presenta el marco teórico que abarca las bases conceptuales, teóricas y los antecedentes de la investigación; en el capítulo III, la metodología de la investigación detalla los procedimientos con los cuales se realizó la presente investigación para luego pasar al capítulo IV que contiene resultados y discusión, finalmente se termina la presente con las conclusiones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Fundamentación del problema

No es difícil de argumentar que en el Perú se han perdido una serie de valores y principios, y donde impera la falta del respeto por las instituciones, la corrupción y la impunidad ante actos deshonestos revelando una forma no idónea de sociedad. Estas actitudes, al ser el sector empresarial, parte de esta sociedad, puede terminar por contagiarse y contagiar actos de este tipo y terminar por reproducirse a todo nivel de organizaciones y dentro de estas. Por lo que es importante establecer la idea de justicia en las organizaciones.

La justicia es un concepto muy amplio, a nivel social o inclusive a nivel filosófico, por lo que es importante delimitar la idea de justicia hacia lo social y menos hacia lo normativo – legal, pues aparece en un entorno de interacción social entre dos o más personas, grupos humanos, organizaciones o sociedades enteras. La idea más simple es la de tener o de realizar acciones que equiparen recursos, tratos, actitudes, ideas u oportunidades, entre aquellos que interactúan (Folger & Cropanzano, 1998).

En cierto sentido, lo mismo puede suceder sobre las organizaciones, es decir, la idea en la que los colaboradores pueden opinar sobre una serie de actitudes, tratos o ideas de sus superiores puede manifestarse como justos o injustos; a ello se denomina justicia organizacional (Yean y Yusof, 2016).

Al pensar en ello, ¿Cuáles serían las consecuencias de la falta de justicia organizacional?, pues de las posibilidades se establece una racionalización de la injusticia, ignorar las actitudes, o se pueden dar actitudes más agresivas como presentar

quejas, reducir esfuerzos o finalmente dejar la organización. (Turnley & Feldman, 1999). Mientras que de tenerse una mejor justicia organizacional se puede tener mejor empatía y satisfacción en el centro de trabajo, el clima organizacional puede ser muy beneficioso para las actividades, mejorar los incentivos y capacitaciones, aumentar la productividad y con ello, la organización puede alcanzar el éxito. (Omar, 2006)

Hay organizaciones donde la justicia es sumamente importante, no solo a la hora de mostrarse en los integrantes de la organización, sino que son parte fundamental del producto que se ofrece. Uno de estos es la educación, pues una organización se ve seriamente afectada al no tener un manejo correcto de la justicia organizacional y ello se puede manifestarse como una baja productividad y una mala calidad del servicio de educación. Sin embargo, hay que distinguir entre escuela pública y privada, pues mientras en esta última, los incentivos para poder trabajar están establecidos por incentivos netamente económicos y se pueden distinguir claramente a los superiores y se establece una comunicación directa entre estos y los colaboradores, haciendo notoria la forma de la justicia organizacional. En cambio, en el sector público, si bien es cierto hay un grupo de superiores, estos siguen directivas institucionales detalladas desde los estamentos regionales y locales del Ministerio de Educación, lo cual indica que si bien es cierto hay posibilidad de ver la justicia organizacional desde superiores que detallan su estilo de liderazgo, hay también un nivel de justicia organizacional que se marca desde lo institucional, por lo que las políticas de Estado a distintos niveles, la idea de cómo la sociedad se conduce y los niveles de corrupción, entre otras ideas pueden tener influencia sobre la actitud de los docentes al dar instrucción a los alumnos. Por ello es que la justicia organizacional es tan importante, pues según la Encuesta Nacional de Docentes de

Instituciones Educativas Públicas y Privadas (ENDO 2016) el docente representativo promedio no siente que el ministerio lo valore, además el sector hace uso de gastos para modificar el comportamiento del docente en términos de incentivos económicos, sin embargo, esto no parece ser una solución pues no se toma en cuenta cuestiones como las expuestas. (Dextre, 2017)

A nivel teórico, la idea de justicia puede ser dividida en 3 partes: justicia distributiva, es decir, la idea de la equidad en términos de reparto de recursos al interno de la organización, sin embargo, esto no solo se trata de reparto monetario de recursos, sino también formas no monetarias, tales como reconocimientos equitativos de los logros de los empleados al cumplirlos. También, se puede establecer la justicia procesal o de procesos, que lejos de referirse a cuestiones legales, se enfoca en la igualdad de procesos y de políticas a la hora de asignar detalles en el quehacer para el producto o servicio; aquí es importante precisar que, a pesar que se cuenta con procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación, la Institución Educativa materia de investigación (“Heroínas Toledo”) está bajo la dirección de la congregación de las Hermanas Dominicas, quienes tienen mucho más injerencia decisiva que el Ministerio de Educación. Finalmente, la justicia interaccional, la cual establece como es que se relacionan tanto el colaborador y el supervisor ante una decisión o política tomada por los encargados de la organización, y esta se divide a su vez en dos: la interpersonal (enfocado en el trato que recibe de su superior para realizar el proceso) y la informacional (enfocado a la disposición de compartir información por parte de su superior para el proceso). (Yean y Yusof, 2016)

Por lo detallado en las dimensiones de la justicia organizacional se hace claro que la aplicación de este concepto es notoriamente necesario para explicar a cualquier

institución educativa, y más si esta institución es pública. Sin embargo, por lo novedoso de este concepto, se procede a realizar una investigación de nivel descriptivo sobre la Institución Educativa Heroínas Toledo, del distrito de Concepción, pues la autora de la investigación ha realizado una serie de cuestionarios acerca de la motivación organizacional, identificando una serie de fricciones entre los colaboradores y los encargados administrativos de la institución, principalmente sobre los docentes a nivel secundario, quienes, en comparación de los docentes del nivel primario de la institución, han manifestado una serie de quejas sobre la administración de la Institución Educativa, manifestándose en contra de la actitud de algunos servidores de la mencionada institución. Esto, en razón que, a pesar de estar bajo la misma línea directiva; es decir, hay una directora general para ambos niveles, cada uno de ellos tiene una subdirectora, y cada una de ellas tiene características diferentes respecto a la dirección del trabajo en el nivel que le corresponde. Docentes del nivel primario manifiestan que la subdirectora que les dirige, suele ser poco comprensiva y exigente; por lo que no sienten conformidad con ella. A diferencia de la subdirectora de nivel secundario, quien muestra interés por el trabajo colaborativo; así como comprende y ayuda a la resolución de problemas.

En una entrevista a los directivos realizada para la presente investigación en la I.E “Heroínas Toledo”, que sirvió de línea de base, se evidenció el descontento de los docentes, además de encontrarse dividido claramente. A forma de ejemplo, al respecto de las remuneraciones igualitarias, hay dos grupos marcados, por un lado, un 46% de aquellos que está de acuerdo con que la institución tiene esta política y por otra parte un 50% que cree que no, lo mismo que en el caso del desarrollo personal y profesional de los docentes, que mientras donde hay un 28% que está muy de acuerdo con que la institución

se preocupa de este punto, hay otro 28% que cree que no, lo mismo sucede en el caso de las acciones disciplinarias, donde hay un 43% al menos de acuerdo con el proceder de la institución, mientras que por otro lado está 42% que está al menos en desacuerdo con ello, y en el caso de poder manifestarse en contra de los promotores de la institución, hay un grupo que menciona que no puede hacerlo (37%), mientras que hay una mejoría que si lo puede hacer (62%). La principal intuición de esta disparidad es que hay algún grado de desviación en la percepción de los docentes, que se puede deber a que se favorece a un nivel educativo y a otro se le presiona más.

Por lo que se hace pertinente realizar esta investigación a fin de encontrar una explicación a este fenómeno en el entorno de la justicia organizacional en forma de comparación entre la percepción de los docentes del nivel secundario, respecto de lo percibido por los docentes a nivel primario. A continuación, se presenta la siguiente problemática.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la justicia organizacional?

1.2.2. Problemas específicos

¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la justicia organizacional distributiva?

¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la justicia organizacional procedimental?

¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la justicia organizacional interaccional?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017

1.3.2. Objetivos específicos

Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Distributiva del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Procedimental del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Interaccional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

1.4. Justificación e importancia

1.4.1. Justificación practica

En el ámbito del sector educación, en especial del sector público, la educación se ha establecido niveles de inversión para optimizar la calidad educativa; no obstante, no se ha establecido estrategias para identificar las causas específicas y la justicia organizacional para optimar la comprensión de la baja calidad de la instrucción pública del país.

1.4.2. Justificación teórica

A nivel teórico, se puede implantar un gran aporte a la literatura, para diversas áreas de investigación tales como el educativo, administrativo y psicológico. Debido que el tema de justicia organizacional a nivel nacional no tiene mejor análisis científico, mucho menos en el ámbito educativo. De forma, que la presente investigación tiene un gran aporte teórico.

1.4.3. Justificación metodológica

Por otra parte, al realizarse un nivel de investigación comparativo, se trasciende sobre las investigaciones previas, llegando a mejorar la posibilidad de entender el problema desde un punto de vista diferente al expuesto por la literatura actual.

1.4.4. Importancia

La importancia de esta investigación se basa en entender a la Institución Educativa “Heroínas Toledo” como una organización; de forma que la percepción de la justicia organizacional es tanto o más importante para la consecución normal de acciones en el ejercicio de sus funciones de cada colaborador (docente); más aún que en el sector educación, a razón de la importante y consecuente búsqueda de la calidad educativa de nuestro país, la misma que parte de los docentes hacia los estudiantes.

1.5. Delimitación de la Investigación

La investigación se delimitó por los aspectos:

1.5.1. Delimitación Espacial:

Esta investigación recopilará y analizará información respecto a la percepción de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y secundario de la I. E. “Heroínas Toledo” – Concepción, 2017.

1.5.2. Delimitación Temporal:

El objeto de la investigación inicia el mes de julio del año 2017, por considerar que el mencionado mes permitió establecer los objetivos institucionales planteados para el año siguiente.

1.5.3. Delimitación Social:

El grupo social objeto de estudio está conformado por el personal docente del nivel primario y secundario de la I.E. “Heroínas Toledo”- Concepción, 2017.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Se tienen a las siguientes:

1.6.1. Limitación metodológica:

La subjetividad dada al momento de realizar la interpretación de resultados de forma estadística de la presente investigación, resultando ser complicado por la manera múltiple de pensar del ser humano, por los factores que la subyacen.

1.6.2. Limitación de recursos:

Una de las limitaciones de mejor consideración fue el factor económico ya que el trabajo de investigación fue autofinanciado en su totalidad.

1.6.3. Limitación de muestra:

Tomando en consideración el ámbito público al cual pertenece la investigación, cuyo acceso a la información exige un procedimiento formal para la aceptación del estudio. Así también, los plazos que se establecen para el desarrollo de las encuestas, también son considerados, ya que, estos fueron ampliados consecutivas veces, por causas relacionados a capacitaciones planificadas y la huelga indefinida de maestros en el mes de Julio del 2017.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Ramos (2015) para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Cesar Vallejo, realiza un trabajo investigativo sobre la Justicia organizacional y la Satisfacción Laboral en el Banco de la Nación del Perú; con el propósito de encontrar la correlación entre las variables de estudio; en tal sentido su metodología constituyo en una investigación de diseño no experimental – correlacional y de corte transaccional. La muestra estuvo constituida por 54 trabajadores a quienes se les aplicó un instrumento de investigación (cuestionario). Demostrándose que existe una relación directa y significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, entre las dimensiones de la variable independiente, justicia distributiva, procedimental, intersecciones.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Gracia, Torres, Muñoz, y Castillo (2015) realizan un trabajo investigativo publicado en la Global Journals Inc (Estados Unidos) sobre la Justicia Organizacional en el personal docente a fin de encontrar relación entre ellas, es decir si se presenta justicia organizacional en el personal docente. Su metodología se encontró en función de un nivel descriptivo, correlacional; cuyos análisis estadísticos fueron también descriptivos e inferencial, bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. Con una muestra de 334 docentes, a quienes se les aplicó un instrumento. Los resultados demostraron que, la

variable de estudio de justicia organizacional tiene una relación estadística significativa con la edad, escolaridad de los docentes y los programas educativos, encontrando que docentes con mejor edad perciben la justicia organizacional buena a diferencia de los profesos en el rango de 30 a 39.

Hurtado (2014), para conseguir una Maestría en Psicología de la Universidad Católica de Colombia realiza un trabajo de investigación sobre la relación entre la percepción de justicia organizacional, con la satisfacción laboral y compromiso en docentes universitarios. Y, con la finalidad de encontrar dicha relación, se aplicó 110 cuestionarios docentes de la misma cantidad, evaluándose mediante este instrumento la justicia organizacional. Los resultados encontrados demostraron correspondencia positiva entre la percepción de justicia organizacional y satisfacción; de igual manera sus dimensiones en justicia distributiva, procedimental e informacional tiene relación con el compromiso y la satisfacción. Es decir, se puede concluir que, a mejor percepción de justicia organizacional, la satisfacción laboral de los docentes también irá en aumento.

Oh (2013) para ser Doctor en Filosofía de la Universidad de Minnesota de estados unidos, realiza un trabajo de investigación sobre el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción profesional de los empleados en el sector público de Corea del Sur. Con el propósito de explorar la correspondencia entre la justicia organizacional y la satisfacción profesional de los empleados en el sector público de Corea del Sur. Específicamente, investigar el impacto de tres dimensiones diferentes (justicia distributiva, procesal e interaccional) de la justicia organizacional en la satisfacción profesional. Con base en una revisión de la literatura de investigaciones previas, este estudio hipotetizó que las percepciones de los empleados sobre la justicia organizacional están asociadas

positivamente con la satisfacción profesional. Este estudio contribuyó al desarrollo de los recursos humanos (DRH) a través de la investigación de la relación directa entre la justicia organizacional y la satisfacción profesional en un contexto de desarrollo profesional en el lugar de trabajo. Un total de 279 empleados en seis organizaciones públicas en Corea del Sur participaron en esta investigación. Con base en un enfoque de muestreo de conveniencia, se utilizó una encuesta autoadministrada para obtener las percepciones de estos empleados. Los cuatro constructos (justicia distributiva, justicia procesal, justicia interaccional y satisfacción profesional) se basaron en escalas de múltiples ítems. Se prepararon un total de 23 ítems (18 ítems para la justicia organizacional y cinco ítems para la satisfacción profesional) para ser utilizados en una encuesta en Corea del Sur. El proceso de análisis de datos de este estudio siguió tres pasos. Primero, la validez de constructo de cada modelo de medición fue examinada por el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA). En segundo lugar, se informaron las estadísticas descriptivas y las correlaciones. En tercer lugar, se probó una regresión múltiple jerárquica para identificar el impacto de tres dimensiones de la justicia organizacional en la carrera. Si bien se encontró que la justicia distributiva y la justicia procesal eran significativas, se descubrió que la justicia interaccional no era significativa. En términos de coeficientes estandarizados, la justicia procesal explicaba la variación en la satisfacción profesional más que la justicia distributiva.

Butler (2012), en la Universidad de Windsor Estados Unidos, realiza una investigación sobre los efectos de las percepciones de justicia organizacional asociadas con el uso del monitoreo electrónico en la conducta de ciudadanía organizacional y de abandono de los empleados: una perspectiva de intercambio social. Con el propósito de

explorar cómo las percepciones de equidad asociadas con el uso del monitoreo electrónico impactan en la medida en que los empleados están dispuestos a involucrarse en dos tipos de conductas discrecionales: ciudadanía organizacional y conductas de abstinencia. Se adoptó un enfoque de intercambio social. Los datos se obtuvieron de 208 empleados que trabajaban para un gobierno municipal, un departamento de policía y un centro de llamadas. Los resultados confirmaron que las percepciones de justicia asociadas con el uso del monitoreo electrónico afectan la disposición de los empleados a participar tanto en la ciudadanía organizacional como en los comportamientos de retirada. También se descubrió que la relación entre las percepciones de equidad asociadas con el uso del monitoreo electrónico y la ciudadanía y los comportamientos de retirada se veía mediada por el apoyo percibido de la organización, la confianza organizacional y el compromiso afectivo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías de la motivación

Se define la motivación a los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, no obstante, nosotros para fines de esta investigación, se delimitó a metas organizacionales, con la finalidad de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. El esfuerzo que se busca es el que está encaminado hacia las metas de la estructura y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. (Robbins & Judge, 2013).

2.2.1.1. Primeras teorías de la motivación

En el período de 1950, nacieron 4 teorías específicas respecto a la motivación. Hasta la fecha, estas teorías vienen siendo blanco de cuestionamiento sobre la validez, y es posible que formen las ilustraciones mejor acreditadas acerca de motivación en los colaboradores.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

Formulada por Maslow (1991), esta teoría defiende que, los sujetos buscan satisfacer 5 clases de necesidades, que se organizan según jerarquía de forma ascendente; la teoría de la Jerarquía de las Necesidades fue acuñada por el psicólogo Abraham Maslow en su artículo de 1943 titulado "Una teoría de la motivación humana". El quid de la teoría es que las necesidades más básicas de los individuos deben cumplirse antes de que se motiven para lograr necesidades de mejor nivel.

La jerarquía se compone de 5 niveles:

- Fisiológico: estas necesidades deben cumplirse para que una persona sobreviva, como alimentos, agua y refugio.
- Seguridad, incluida la seguridad personal y financiera y la salud y el bienestar.
- Amor / pertenencia: la necesidad de amistades, relaciones y familia.
- Estima: la necesidad de sentirse seguro y respetado por los demás.

- Autorrealización: el deseo de lograr todo lo que puedas y convertirte en lo máximo que puedas ser.

Es decir, sugiere que se debe satisfacer un nivel de necesidad, ya no sirve para motivar al hombre. Es decir, el próximo nivel más alto de necesidad tiene que activarse para motivar al hombre. Maslow identificó 5 niveles en su jerarquía de necesidades:

Figura 1: Pirámide de Maslow



Nota: Tomado de Maslow (1991)

b) Las teorías X y Y

McGregor (1991), propuso dos formas de pensamiento de los seres humanos, uno negativo en esencia denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. La teoría Y es un estilo de gestión participativa que "asume que las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol en el logro de los objetivos organizacionales en la medida en que estén comprometidos con esos objetivos". Es la tarea principal de la administración en dicho sistema maximizar ese compromiso.

La teoría X supone que las personas son básicas, tímidas y necesitan constantemente un buen estímulo. Siempre tiene una excusa preparada para el fracaso: las limitaciones innatas de todos los recursos humanos. La teoría Y, sin embargo, asume que los individuos van a trabajar por su propia cuenta, porque el trabajo es la única forma en que tienen la oportunidad de satisfacer su necesidad (de alto nivel) de logro y respeto por sí mismos.

La teoría Y le da a la administración excusas fáciles para el fracaso. Los reta a "innovar, descubrir nuevas formas de organizar y dirigir el esfuerzo humano, a pesar de que reconocemos que la organización perfecta, como el vacío perfecto, está prácticamente fuera de nuestro alcance". McGregor instó a las empresas a adoptar la teoría Y. Solo que, él creía, podría motivar a los seres humanos a los más altos niveles de logros. La teoría X simplemente satisfacía sus necesidades físicas de menor nivel y no podía esperar ser tan productiva. "El hombre es un animal que quiere", escribió McGregor, tan pronto como una de sus necesidades queda satisfecha aparece otra en su lugar.

c) Teoría de los dos factores

Herzberg (2011) era un psicólogo interesado en la correlación entre la actitud del empleado y la motivación en el lugar de trabajo. Quería descubrir qué hacía que las personas se sintieran satisfechas e insatisfechas cuando se trataba del lugar de trabajo. Después de pasar innumerables horas entrevistando a los empleados sobre lo que les hizo sentir lo bueno y lo malo sobre sus trabajos, Herzberg desarrolló una teoría de la motivación en el lugar de trabajo llamada teoría de dos factores. La teoría

de los dos factores se fundamenta en la suposición de que existen dos conjuntos de factores que intervienen en la motivación en el lugar de trabajo, ya sea al mejorar la satisfacción del empleado o al obstaculizarlo.

El primero de los dos se llama factores de higiene y no, no estoy hablando de la higiene personal de sus compañeros de trabajo, aunque a veces puede ser cuestionable. Por el contrario, Herzberg utilizó el término "higiene" para describir los factores que causan insatisfacción en el lugar de trabajo, son extrínsecos (o independientes del trabajo en sí) y están vinculados a aspectos como la compensación, la seguridad laboral, la política organizacional, las condiciones de trabajo, la calidad de liderazgo y relaciones entre supervisores, subordinados y compañeros.

Según Herzberg (2011), estos factores no motivan a los empleados. Sin embargo, cuando faltan o son inadecuados, los factores de higiene pueden causar una gran insatisfacción. Solo piense en lo infeliz que sería en un trabajo en el que estaba mal pagado, tenía miedo de perder su trabajo, constantemente se trataba de chismes, carecía de un liderazgo efectivo y estaba rodeado de compañeros de trabajo a los que despreciaba. Los factores de higiene tienen que ver con hacer que un empleado se sienta cómodo, seguro y feliz. Cuando los factores de higiene no se cumplen, se siente como si faltara algo o no estuviera del todo bien, como que se sentiría si no pudiera ducharse o lavarse los dientes.

El segundo factor es motivadores o satisfactores. Estos están vinculados a la motivación de los empleados y surgen de condiciones intrínsecas o dependientes del

trabajo en sí. Los factores de satisfacción incluyen la responsabilidad, la satisfacción laboral, el reconocimiento, el logro, las oportunidades de crecimiento y el avance

d) Teoría de las necesidades de McClelland

Según McClelland (1967), estos motivadores se aprenden (razón por la cual esta teoría a veces se denomina la teoría de las necesidades aprendidas).

McClelland (1967) dice que, independientemente de nuestro género, cultura o edad, todos tenemos tres conductores motivadores, y uno de ellos será nuestro conductor motivador dominante. Este motivador dominante depende en gran medida de nuestra cultura y experiencias de vida. Estas características que presentan los individuos son:

- Necesidad de logro (nLog): Tiene una gran necesidad de establecer y lograr metas desafiantes, toma riesgos calculados para lograr sus objetivos, le gusta recibir comentarios regulares sobre sus progresos y logros, a menudo le gusta trabajar solo.
- Necesidad de poder (nPod): Quiere controlar e influenciar a los demás, le gusta ganar argumentos, disfruta de la competencia y ganar, disfruta estado y reconocimiento.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Quiere pertenecer al grupo, quiere ser querido y, a menudo, estará de acuerdo con lo que el resto del grupo quiera hacer, favorece la colaboración sobre la competencia, no le gusta el alto riesgo o la incertidumbre

De las 3 necesidades, McClelland e investigadores subsiguientes centraron su atención en la nLog. Hallando que los grandes ejecutantes se desempeñan mejor cuando sienten que la oportunidad de éxito o fracaso es 50% y 50%, ya que de esta forma poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos. De manera similar, los grandes realizadores buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y, por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir, su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. La teoría de McClelland puede ayudar a identificar los motivadores dominantes de las personas en su equipo.

2.2.1.2. Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías anteriores son conocidas, pero desgraciadamente carecen de análisis detallado. No obstante, todo no está dicho. Aún hay un número considerable de teorías que tienen en común características, como un grado razonable de apoyo válido documentado. Sin embargo, esto no significa que las teorías que vamos a detallar sean correctas y no estén sujetas a cuestionamiento. Se denominan “teorías contemporáneas”, no porque se hayan instituido hace poco tiempo, sino porque representan la visión actual que trata de explicar la motivación en los colaboradores.

a) Teoría de la evaluación cognitiva

La teoría de la evaluación cognitiva formulada por autores como Deci y Ryan (1985), es un postulado en Psicología que está diseñada para explicar los efectos de las consecuencias externas en la motivación interna. La teoría de la evaluación cognitiva sugiere que en realidad hay dos sistemas de motivación; intrínsecos y extrínsecos corresponden a dos tipos de motivadores.

Los motivadores intrínsecos son; Logro, responsabilidad y competencia: motivadores que provienen del desempeño real de la tarea o trabajo: el interés intrínseco del trabajo. Mientras que los extrínsecos; Paga, promoción, retroalimentación, condiciones de trabajo: cosas que provienen del entorno de una persona, controladas por otros.

Uno u otro de estos puede ser un motivador más poderoso para un individuo dado.

Las personas con motivación intrínseca se desempeñan para su propio logro y satisfacción. Si llegan a creer que están haciendo un trabajo debido a la paga o las condiciones de trabajo o alguna otra razón extrínseca, comienzan a perder la motivación.

La creencia es que la presencia de poderosos motivadores extrínsecos en realidad puede reducir la motivación intrínseca de una persona, particularmente si la persona percibe que los motivadores extrínsecos son controlados por las personas.

En otras palabras, un jefe que siempre está colgando esta recompensa o ese palo apagará a las personas intrínsecamente motivadas.

- Si es válida, debería tener consecuencias importantes para las prácticas gerenciales.
- Si la remuneración u otras distinciones extrínsecas son motivadores efectivos, deberían estar supeditados al trabajo del sujeto.
- Si es correcto; Tendría sentido hacer que el pago de un individuo no dependa del rendimiento para evitar la disminución de la motivación intrínseca.

b) Teoría del establecimiento de metas

La teoría de la fijación de objetivos fue propuesta por el profesor Locke (1969) de la Universidad de Maryland, Canadá. De acuerdo con la teoría, los individuos que tienen objetivos más difíciles pero factibles rinden mejor que aquellos que tienen objetivos menos dificultosos. Los objetivos pueden ser metas direccionales u objetivos de precisión. Los primeros son los objetivos por los cuales la gente trabaja sin saber los pasos precisos que se deben seguir para logrando y, por lo tanto, resultan ser más motivadores. Los objetivos de precisión, por otro lado, se determinan por una planificación minuciosa para emparejar las mejores vías para lograr los objetivos con desviaciones mínimas. Las metas pueden motivar a las personas a cumplirlas en función de la claridad, el desafío, el compromiso, la retroalimentación y la complejidad de la tarea. Sus principales características fueron;

- Claridad: Los objetivos claros ayudan a identificar comportamientos que deberían ser recompensados. También son inequívocos, mensurables y tienen tiempos de finalización definidos. La claridad en los objetivos puede inducir a las personas a trabajar en todo su potencial.

- **Reto:** Los objetivos desafiantes aumentan los sentimientos de logro y llevan a las personas a trabajar más duro para lograrlas.
- **Compromiso:** La propiedad o el "buy-in" a un objetivo aumenta la probabilidad de su logro. Dentro de una organización, las personas deben comprender y acordar los objetivos para que sean efectivos. Por lo tanto, las organizaciones deberían alentar a los empleados a desarrollar metas para ellos que sean coherentes con la propia visión de la organización.
- **Realimentación:** La retroalimentación es imprescindible para los individuos que buscan un objetivo explícito para que puedan juzgar su propia mejora hacia su logro. Esta retroalimentación puede provenir del juicio propio o de otras personas.
- **Complejidad de la tarea:** Los objetivos altamente complejos pueden ser abrumadores para las personas. Para dichos objetivos, las personas deben tener suficiente tiempo para ir hacia la meta, perfeccionar el rendimiento, practicar o lo que es preciso para el éxito.
- **Conclusión:** La falta de acatamiento de los objetivos lleva a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, la teoría de establecimiento de metas puede ser útil para presagiar la satisfacción laboral. Ya que este es un atributo importante para la productividad de los trabajadores y la obligación con la organización.

c) Teoría del reforzamiento

El conductista Skinner (1977) derivó la teoría del refuerzo, una de las teorías más antiguas de la motivación, como una forma de explicar el comportamiento y por qué hacemos lo que hacemos. La teoría también puede conocerse como conductismo

o condicionamiento operante, que todavía hoy se enseña comúnmente en psicología. La teoría establece que el comportamiento de un individuo es una función de sus consecuencias. El conductismo surgió de la frustración con las técnicas introspectivas del humanismo y el psicoanálisis, ya que algunos investigadores no estaban satisfechos con la falta de fenómenos directamente observables que pudieran medirse y experimentarse. En su opinión, haría la disciplina de la psicología más "científica" y a la par con las ciencias básicas. Estos investigadores recurrieron a explorar solo los comportamientos que se podían observar y medir, y lejos del misterioso funcionamiento de la mente (Funder, 2010). La ciencia de la psicología que a menudo se asocia con la era actual puede considerarse inadmisibles para aquellos que siguen las creencias de Skinner. La psicología se ha asociado frecuentemente con la mente humana y la evolución de la conciencia cognitiva, lo que hace que Skinner se mueva en una dirección diferente. Al aplicar sus pensamientos sobre el ajuste de la motivación a través de diversos estímulos, las industrias tales como las empresas, el gobierno, la educación, las cárceles y las instituciones mentales pueden obtener una comprensión más amplia del comportamiento humano. "Al entender por qué cualquier organismo se comporta de la manera en que lo hace, Skinner no vio ningún lugar para pensar en las intenciones o metas de una persona" (Banaji, 2011). Para él, lo que importaba era el comportamiento externo y su entorno. Su contribución más importante a la ciencia psicológica fue el concepto de refuerzo, formalizado en sus principios de condicionamiento operante. Esto contrastaba con los principios de condicionamiento

clásico de Iván Pavlov, que junto con el ambientalismo extremo de JB Watson, influyeron fuertemente en su propio pensamiento.

La teoría del refuerzo se ha utilizado en muchas áreas de estudio para incluir el entrenamiento de animales, criar niños y motivar a los empleados en el lugar de trabajo. Las teorías de refuerzo se centran en el comportamiento observable en lugar de las teorías de necesidades que se centran en los estados personales. La teoría del refuerzo es una forma de condicionamiento operante y se enfoca en los factores ambientales que contribuyen a moldear el comportamiento. En pocas palabras, la teoría del refuerzo afirma que los estímulos se utilizan para dar forma a los comportamientos. Existen cuatro enfoques principales para la teoría del refuerzo: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo, que se tratarán en un párrafo posterior. Al analizar los diversos componentes de la Ley del Efecto y los enfoques principales, podemos lograr los resultados deseados, también conocidos como consecuencias, a través de su aplicación en el lugar de trabajo.

d) Teoría de la equidad

La teoría de la equidad se fundamenta en la idea de que los individuos están motivados por la equidad, y si identifican inequidades en la relación de entrada o salida de ellos mismos y su grupo de referencia, buscarán ajustar su aporte para alcanzar su equidad percibida. Adams sugirió que cuanto mejor sea la percepción de equidad de un individuo, más motivados estarán y viceversa: si alguien percibe un ambiente injusto, se desmotivará.

La forma más fácil de ver la teoría de la equidad en el trabajo, y probablemente la forma más común en que afecta a los empleados, es cuando los colegas comparan el trabajo que hacen con otra persona a la que se les paga más que a ellos. La teoría de la equidad está en juego cada vez que los empleados dicen cosas como "a John se le paga mucho más que a mí, pero no hace tanto trabajo", o "me pagan mucho menos que a Jane, pero este lugar no podía operar". ¡sin mí! En cada una de esas situaciones, alguien está comparando su propia relación esfuerzo-compensación con la de otra persona y está perdiendo motivación en el proceso.

La Teoría de la equidad de Adams (1976) exige un equilibrio justo entre las aportaciones de un empleado (trabajo arduo, nivel de habilidad, aceptación, entusiasmo, etc.) y los resultados de un empleado (salario, beneficios, intangibles como reconocimiento, etc.).

La teoría se fundamenta en la creencia de que los trabajadores se desmotivan, tanto en relación con su trabajo como con su empleador, si sienten que sus entradas son mejores que los productos. Se puede esperar que los empleados respondan de diferentes maneras, incluida la desmotivación (generalmente, en la medida en que el empleado perciba la disparidad entre las entradas y las salidas), reduzca el esfuerzo, se disguste o, en casos más extremos, tal vez incluso disruptivo.

También es importante tener en cuenta los factores de la Teoría de la equidad de Adams cuando se trata de mejorar la satisfacción laboral, el nivel de motivación, etc. de un trabajador, y qué se puede hacer para promover niveles más altos de cada

uno. Para hacer esto, considere el equilibrio o desequilibrio que existe actualmente entre las entradas y salidas de sus trabajadores, de la siguiente manera:

- Las entradas típicamente incluyen: esfuerzo, lealtad, duro, compromiso, habilidad, capacidad, flexibilidad, aceptación de otros, determinación, entusiasmo, confianza en los superiores, apoyo de colegas y sacrificio personal.
- Los productos generalmente incluyen: Recompensas financieras (como salario, beneficios, beneficios).
- Intangibles que típicamente incluyen: reconocimiento, reputación, responsabilidad, sensación de logro, alabanza, estímulo, sentido de avance / crecimiento, seguridad en el empleo,

Si bien, obviamente, muchos de estos puntos no se pueden cuantificar y comparar perfectamente, la teoría sostiene que los gerentes deben tratar de encontrar un equilibrio justo entre las aportaciones que da un empleado y los resultados recibidos. Y de acuerdo con la teoría, los empleados deberían estar contentos cuando perciban que están en equilibrio.

2.2.2. Justicia organizacional

El concepto de justicia organizacional ha sido ampliamente estudiado durante los últimos años (Beugre, 2005; Coetzee, 2005; Colquit, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005). El concepto de justicia y equidad impregna muchas acciones y reacciones que ocurren en las organizaciones. Esto se debe a que cuando se considera que una decisión, procedimiento o interacción es inapropiada, los

empleados generalmente experimentarán una violación a la equidad (Nowakowski y Conlon, 2005). Las percepciones de justicia y específicamente la relación entre imparcialidad y diversos resultados organizativos, como resultados valorados de actitud y comportamiento (por ejemplo, satisfacción, rotación, retirada y compromiso organizacional) se han relacionado directamente en investigaciones recientes (Colquit et al., 2001).

La justicia en los entornos organizacionales se puede definir como el enfoque en los antecedentes y las consecuencias de dos tipos de percepciones subjetivas, a saber, la equidad de la distribución y asignación de resultados y la equidad de los procedimientos utilizados para determinar distribuciones de resultados y asignaciones (Colquitt, et al. 2001). Según Greenberg (2001), la justicia organizacional intenta describir y explicar el papel de la equidad en el lugar de trabajo.

En la investigación de ciencias organizacionales, el concepto de justicia se considera socialmente construido (Colquitt et al., 2001). Esto significa que un acto se definirá como si la mayoría de las personas lo percibieran así. La investigación ha establecido que las percepciones de la gente sobre la equidad y la justicia se basan en gran medida en sus normas y valores (Greenberg, 2001). Lo que la gente cree que es justo depende de su exposición repetida a estándares específicos y las expectativas inculcadas que forman la base de las evaluaciones de equidad. Si el comportamiento cumple con estas expectativas, se considera justo, mientras que la violación de estas expectativas se considera injusta (Beugre, 2005; Greenberg, 2001).

La pregunta es si las preocupaciones sobre la imparcialidad en el trabajo son de naturaleza universal (Greenberg, 2001). La visión sociológica es que la regulación normativa del comportamiento existe en todas las culturas como un prerrequisito funcional para la interacción social (Greenberg, 2001). Sin embargo, cuando las personas han internalizado diferentes normas y valores, pueden tener diferentes percepciones de equidad.

La gente internaliza estas diferentes normas y valores principalmente porque vienen de diferentes culturas (Greenberg, 2001). En general, las personas están de acuerdo en que la justicia es importante, pero a menudo la definen de manera diferente en la práctica. Por lo tanto, comprender las percepciones de la gente sobre la equidad también requiere tener en cuenta las normas que prevalecen en su cultura específica (Greenberg, 2001).

Según (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001), existen 3 razones por la que los individuos se preocupan por la justicia:

- Beneficios a largo plazo. Generalmente, las personas suelen saber cómo serán tratadas al pasar el tiempo, y sólo se podrá afirmar que el pronóstico sea posible con las organizaciones honestas.
- Consideraciones sociales. El trato cabal entre líderes y compañeros afirma que el individuo es respetado y apreciado por una asociación, por lo tanto, el efecto de riqueza es igual o más notables que los servicios económicos que se pueden alcanzar.

- **Apreciaciones morales.** Cuando existe una acción que consideran honestamente impropio, es posible que tomen acciones para reparar la circunstancia, antes de que la extralimitación se disperse por toda la compañía de trabajo.

De lo expuesto anteriormente se segrega que el trato justo hacia los individuos en su zona de labores, representa un papel transcendental de tal modo optimizar la validez de la ejecución, promover la conciencia de responsabilidad con la logística, y conservar la honorabilidad particular del colaborador.

El documento que exige la equidad para los diligentes fue importante por (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001) en que aseveraron que compone una obligación básica para la maniobra efectivo de las estructuraciones y la complacencia propia de los integrantes, durante que conforma un referido, donde los sujetos hacen para determinar sus vínculos con sus jefes. Es decir, mientras la equidad favorece a precisar la armonía de vínculos entre trabajadores que compone una causa central para obtener la efectividad en la unanimidad, la extralimitación es pudiente destructivo que diluye y desgasta de red en las estructuraciones (Vaamonde, 2013).

2.2.2.1. Dimensiones

Un estudio reciente de Cropanzano, Slaughter y Bachiochi (2005) estableció que los individuos no basan sus juicios de equidad solo en los resultados (justicia distributiva) que reciben. También evalúan el proceso (justicia procesal) mediante el cual se reciben, así como el trato interpersonal que experimentan en el proceso (justicia interaccional).

Colquitt et al. (2001) abogan por la distinción de las diversas formas de justicia en lugar de ver la justicia como una variable única, mientras que Copranzano et al. (2005) confirman la interacción entre las diferentes formas de justicia. La principal ventaja de representar a la justicia de esta manera es que la identificación de formas específicas de justicia facilita la identificación de los elementos que podrían faltar y la recomendación de cambios para mejorar las percepciones de equidad (Nowakowski y Conlon, 2005; Reb et al., 2006).

a) Justicia distributiva

El primer constructo de equidad estudiado fue la justicia distributiva. Adams (1965) definió originalmente esta forma de justicia en términos de equidad. Según Adams (1965), las personas determinan la equidad al evaluar sus insumos percibidos en relación con los resultados que reciben. Luego, comparan esta relación con un estándar de referencia para establecer si los resultados son justos en relación con sus insumos.

Debido a que la determinación del concepto de "contribuciones" o "insumos" puede ser difícil, han surgido diferentes definiciones operativas de equidad. Por lo tanto, existen varias reglas de equidad, como el rendimiento pasado, la tenencia y el rango. La mayoría de la gente apoya la regla de asignación que se favorece a sí misma sobre los demás (Nowakowski y Conlon, 2005). Sin embargo, la equidad no es el único estándar que se puede aplicar para determinar un resultado justo (Nowakowski y Conlon, 2005). Por ejemplo, las reglas de igualdad argumentan que las personas deben ser recompensadas por igual, que todos reciban exactamente lo

mismo o que tengan la misma oportunidad de recibir la recompensa. Otras reglas, como las reglas de necesidades, argumentan que las personas deberían ser recompensadas en función de su necesidad o nivel de privación. Algunos investigadores también sugieren una distinción entre asignaciones basadas en necesidades comerciales y aquellas basadas en necesidades personales. Las reglas de equidad, igualdad y necesidad se pueden aplicar en diferentes situaciones en las organizaciones. Por ejemplo, los aumentos salariales generalmente se basan en el rendimiento pasado (equidad), mientras que todos pueden recibir la misma contribución para sus pagos de asistencia médica (igualdad), o el departamento de impresión puede asignar un presupuesto de papelería más grande o más espacio de oficina (necesidad comercial) (Nowakowski y Conlon, 2005). Sin embargo, hay poco acuerdo sobre cuándo se debe usar cada tipo de regla o cuándo se considerará que la regla es más justa.

Las investigaciones han señalado que los sujetos de diferentes culturas favorecen diferentes reglas para la distribución o asignación de los resultados (Greenberg, 2001).

b) Justicia procedimental

Para Moorman (1991) la justicia procedimental es definida como el grado en el cual se toman las decisiones en el trabajo y contienen dispositivos que afirmen la obtención conveniente de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación.

La literatura de justicia se hizo más compleja con la introducción de la justicia procesal como complemento de la justicia distributiva. El trabajo original sobre la justicia procesal se realizó en el contexto de procedimientos legales. Los investigadores notaron que las partes en los procedimientos de resolución de disputas no solo respondieron a los resultados que recibieron sino también al proceso que se siguió para determinar estos resultados (Nowakowski y Conlon, 2005). Esto resultó en el desarrollo de la construcción de la justicia procesal. Esto se define como la imparcialidad del proceso que se utiliza para llegar a las decisiones (Nowakowski y Conlon, 2005). El trabajo de Thibaut y Walker (1975) es fundamental para el desarrollo de la justicia procesal. Ellos determinaron que el control o influencia sobre el proceso, también llamado "voz", juega un papel importante en la creación de altos niveles de justicia procesal.

Leventhal (1980) sugirió que los procedimientos en resolución de disputas tenían que cumplir seis criterios para ser justos, a saber:

- Exactitud: los procedimientos deben ser precisos y la información presentada por ambas partes debe ser honesta y correcta.
- Consistencia: el mismo procedimiento debe usarse con todas las personas y debe ser el mismo procedimiento todo el tiempo.
- Ético: los procedimientos deben ajustarse a la moral y la ética prevalecientes.
- Correctable: debe haber un mecanismo para corregir o cambiar malas decisiones.

- Supresión de parcialidad: la persona que toma la decisión (un tercero) no tiene un interés personal en el resultado o toma decisiones basadas en creencias personales.
- Representación: se debe proporcionar una oportunidad para que ambas partes expongan su caso, proporcionando así la "voz" o el control del proceso.

Las percepciones sobre la equidad procesal parecen ser universales, en el sentido de que los procedimientos como el otorgamiento de la voz se reconocen como justos en muchas culturas (Greenberg, 2001). Otros aspectos estructurales de los procedimientos, como la apertura y la claridad, también son considerados por varias culturas para contribuir a la equidad.

Leventhal (1980) establece que para que en una organización los ordenamientos sean vistos como justos se deben tomar en cuenta los criterios:

- Se debe aplicar en las mismas circunstancias a todos los individuos y en cualquier momento;
- Libres de sesgos;
- La información que se manipula en la adopción de las decisiones debe ser válida y confiable;
- Han de existir procedimientos para detectar y corregir actuaciones sesgadas;
- Se deben tomar en consideración las opiniones de los grupos que pudieran resultar afectados por las decisiones.

Arboleda (2009), indica que, la percepción de justicia que las personas tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio se conoce como justicia procedimental.

c) Justicia interaccional

El enfoque de la investigación sobre la justicia gradualmente se alejó de los procedimientos legales hacia los procedimientos organizacionales. Una de las razones para esto fue que en las organizaciones una variedad de situaciones se presta para el uso de procedimientos. Las variaciones en estos procedimientos y resultados ocurren con las decisiones de la organización, por ejemplo, con respecto a la selección y los salarios (Nowakowski y Conlon, 2005). La aplicación de la teoría de la justicia a las organizaciones ha puesto de manifiesto ciertos problemas en términos de procedimientos y resultados. Por ejemplo, en la misma compañía, el mismo procedimiento supuestamente justo podría crear reacciones de empleados muy diferentes, dependiendo de la forma en que los diferentes gerentes implementan y hacen cumplir el procedimiento. Bies y Moag (2001) inicialmente se refirieron a este aspecto de la justicia como justicia interactiva.

La justicia de interacción se diferencia aún más en dos formas separadas de justicia, a saber, la justicia interpersonal y de información (Greenberg, 1993). Estas dos formas se enfocan más en el comportamiento de los tomadores de decisiones que en los aspectos estructurales de los procedimientos o los resultados específicos (Nowakowski y Conlon, 2005).

La justicia interactiva "se refiere a la imparcialidad del tratamiento interpersonal dado en el curso de la explicación de procedimientos y resultados" (Greenberg, 2004, p.335). La justicia interactiva se centra en la comunicación de los directivos a los empleados (Cohen-Charash y Spector, 2001). Bies y Moag (1986) desarrollaron una versión más completa de la justicia organizacional al agregar un enfoque en la importancia de la calidad del tratamiento interpersonal. Este es un resultado importante de su investigación, porque sugiere que la justicia organizacional es más que justicia.

Cohen-Charash y Spector (2001) argumentaron que la justicia interaccional es diferente de la justicia distributiva y procesal, porque la justicia interaccional se dirige hacia el supervisor en lugar del resultado (justicia distributiva) o la organización en su conjunto (justicia procesal). En la mayoría de los casos, cuando se percibe la injusticia interaccional, también se percibe la injusticia procesal y la injusticia distributiva.

d) Justicia interpersonal

Este tipo de se refiere a la sensibilidad, amabilidad y respeto que las personas reciben de sus superiores durante los procedimientos. Esto sirve principalmente para alterar las reacciones a los resultados, porque la sensibilidad puede hacer que las personas se sientan mejor, incluso si el resultado es desfavorable (Colquitt et al., 2001). Los aspectos interpersonales de la justicia generalmente son sensibles a las diferencias culturales (Greenberg, 2001).

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee Ng (2001) indica que esta justicia se refiere al respeto y la sensibilidad interpersonal durante los procedimientos de la organización. La justicia informativa se refiere a la precisión y calidad de las explicaciones sobre los procedimientos organizacionales dados a los individuos. Greenberg (citado en Colquitt et al., 2001) dividió el tratamiento interpersonal en dos tipos: la justicia interpersonal etiquetada y la justicia informativa etiquetada.

e) Justicia informacional

La justicia informacional etiquetada es "el grado en que se brindan explicaciones a las personas que transmiten información sobre por qué se usaron los procedimientos de cierta manera o por qué los resultados se distribuyeron de cierta manera" (Colquitt et al., 2001, p.427).

2.2.2.2. Procesos administrativos de gestión humana y la justicia organizacional

a) Admisión de personas y justicia organizacional

La selección es la deliberación del individuo conveniente para el puesto apropiado, es decir, elegir entre los candidatos incorporados a los más idóneos para ocupar el cargo o el puesto vacante. Una acertada selección de personal no sólo es el resultado del cuidadoso proceso de captación de postulantes y aplicación de entrevistas, evaluaciones técnicas, psicológicas y de comprobación de referencias; sino también de la necesaria congruencia de intereses entre lo que la empresa un cliente potencial pretenda como seleccionadora y lo que el postulante también, en su inherente influencia de elegir dónde y para quién trabajará. La adquisición que se

busca en los procesos de reclutamiento y selección, constituirá la atención prioritaria a esta dualidad de elecciones mutuas, ya que así obtenemos resultados integrales y satisfactorios para ambas partes (Dolán, Valle, Jackson, & Schuller, 2007). Por todo lo mencionado líneas arriba, es importante que en los procesos de selección podamos tener en cuenta la evaluación de valores para que las personas que ingresan a determinadas organizaciones puedan actuar bajo conductas relacionadas a los principios y conductas éticas y ello no genere un resultado contrario donde se puedan suscitar acciones que vayan en contra de la Justicia Organizacional.

b) Diseño de puesto y justicia organizacional

La adecuación de un método concreto de diseño del puesto de trabajo depende de la importancia que tiene el considerar la utilidad y relevancia de las funciones laborales que debe desempeñar un empleado en el quehacer laboral. Se tiene en cuenta que el diseño de puesto pasa por dos etapas importantes: a) la descripción de un puesto de trabajo y b) la especificación del puesto, si no tenemos en cuenta que estos procesos deben ser elaborados bajo técnicas específicas y de manera equitativa en la relación que se debe encontrar entre la labor del trabajador, el sueldo y sus resultados, resultara enormemente perjudicial el hecho de diseñar por hacerlo sin una coherencia que al final terminara perjudicando a la empresa y al trabajador.

Cuando se menciona el tema de equidad se basa esta en asignación de actividades, tareas y funciones, que tienen los empleados frente a su puesto de trabajo si no, por tanto, la descripción y la especificación de los puestos aparecerán

afectadas en los términos señalados reflejando algo más que un puesto de trabajo: la cultura de la organización. El análisis de los puestos, además de lo que acabamos de señalar, deberá tener en consideración y reflejar dos principios organizativos actuales: la flexibilidad y la tendencia a trabajar en grupo. En ambos aspectos, que están relacionados con la multifuncionalidad en el trabajo, lo relevante son las capacidades, habilidades y las competencias que la organización necesita o necesitará en función de sus planes estratégicos.

El diseño de puesto de trabajo sirve de fundamento para muchas otras actividades de recursos humanos. A través del análisis se obtiene tanto la descripción como la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolán, Valle, Jackson, & Schuller, 2007).

c) Compensaciones y retribuciones en justicia organizacional

Para que un sistema de retribuciones por méritos tenga éxito, es esencial que se administre de forma que se mantenga la equidad. Esto sugiere que la retribución por méritos debe administrarse con precisión y justicia entre los empleados y divisiones o unidades de la empresa (Dolán, Valle, Jackson, & Schuller, 2007).

La equidad salarial se refiere a lo que la gente cree que merece recibir en relación a lo que otros reciben. La tendencia es que los sujetos determinan lo que merecen ser pagados, ellos y los otros, comparando lo que aportan a la organización con lo que obtienen de ésta. Al compararse, la gente puede decidir si se le está retribuyendo o no justamente, es decir, si le están dando lo que merece en relación a lo que otros reciben. Si consideran que esta comparación es justa o equitativa, es más

probable que estén satisfechos. Si consideran que la comparación es injusta o no equitativa, es más probable que estén insatisfechos y motivados para emprender acciones que restauren la equidad (o reduzcan la falta de equidad). (Dolán, Valle, Jackson, & Schuller, 2007).

d) Retención del talento y justicia organizacional

Los enfoques profesionales en los que las empresas se basan al momento de definir sus actividades de marketing son de producción, producto, ventas, marketing y holístico (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011). El enfoque de producción es histórico a nivel del mercado mundial de los negocios. Sosteniendo que los consumidores favorecerán a los servicios fáciles de conseguir Siguiendo esta lógica los gerentes y altos mandos centralizan sus esfuerzos en elaborar productos de primera calidad y en mejorarlos constantemente.

El endomarketing como una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing. Este es un trabajo que se debe realizar entre un compromiso: de la empresa y sus recursos humanos, un trabajo razonable en la medida en que la empresa desarrolle estrategias de motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente interno donde primordialmente tengamos bases de justicia organizacional es decir que ellos trabajadores sientan que sus proyectos, actividades , tareas y funciones se dan bajo pautas de normas que son iguales para todos y todos, diseñando programas de endomarketing e implementando un mercado u productos internos que no solo propicien la retención del talento humano si no que esta pueda ser un taburete de ingreso para nuevo talento sin la

necesidad de tener gastos excesivos en reclutamiento. Esta gestión interna se integra con la sinergia que consigue el endomarketing. Hay que respaldar y sostener elementos que aglomeran conceptos y los establecen para facilitar la implementación de programas de endomarketing.

Los modelos son: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, en cuanto a integrar y motivar al cliente interno, se desarrollan redes económicas y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos. La motivación del empleado y la orientación de este hacia el cliente interno son los dos elementos medulares del modelo; por lo tanto, las estrategias que les corresponden se materializan sobre la base de programas desarrollados utilizando el concepto de «mezcla de márketing interno» (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011).

La comunicación interna es una de las estrategias que una organización desarrollará para comunicar su programa y reforzar sus objetivos internos relacionados a su visión y misión y a su filosofía interna.

e) Proceso de respuesta ante la injusticia

La investigación ante iniquidad crea afectos adversos en ciertos trabajadores perjudicados, por lo tanto, repercute prudente o imprudentemente acerca de la estructuración total. Para disminuir los resultados de influencias de igualdad, las personas llevan en marcha un desarrollo de contestación que involucra las actitudes individuales y contextuales.

Según Vaamonde (2013), habiendo un hecho de extralimitación, por lo habitual los trabajadores inician por la investigación de un cumplidor, tratando de identificar de cuales o quienes son responsable de aquel hecho, para así lograr dirigir sus hechos en el punto del dilema. Ejemplo, Coetzee (2005) señala que, si un trabajador de raza negra afirma que la organización no está involucrada con su formación y avance, es posible que no espere una repartición equitativa en los servicios o logros. En cuanto la persona encuentre a alguien a quien delegar por el posible atropello notada, subsiste con la valoración del nivel de compromiso a ser asignados a dicho individuo basando su evaluación en tres criterios: la intencionalidad, si se pudo evitar y quien es la persona, si ella acepta su responsabilidad o no, y determinar qué medidas tomar para reponer el sentido de igualdad olvidado, para darle sentido al inicio de la decisión tomada. Así mismo las personas inician el desarrollo de ejecución de resultados solidos ante este atropello. No obstante, los elementos trazados q daremos en seguida quizá perjudique en la determinación de la persona de dar respuesta ante ello:

- Habiendo una existencia de ejecutar el tema sobre principios de una injusticia, según la dimensión de la injusticia y del nivel con cómo se examina que el individuo es consiente en como fomentar. La dimensión que se examina, por una parte, a partir del desacuerdo entre los tipos de igualdad considerados para aquel tipo de circunstancias y la fase exacta experimentado, por otra parte, tener presente la mejor opción viable a la circunstancia presente.
- Las organizaciones deben evaluar los costos de una respuesta y su implicancia sobre la producción de dificultades, la victimización, la enemistad, puede ser

posible a tomar acciones venganzas, la privación de prestigio, entre más opciones. Si especulamos los servicios, se pueden contener las verificaciones y las experimentaciones de organización o la separación de una medida ya evaluada de la verificación ya afirmada sobre el origen del probable atropello.

- El nivel en que un individuo contestara precisamente ante la negociación y la propuesta ante el hecho de que el trabajador sienta que se le está escuchando, que se busca una salida o una respuesta a su solicitud, y que no se le niega su percepción pero que se trata de minimizar sus expectativas sobre ella buscando el norte de la solución a su pedido, se debe buscar la inspección percatado sobre el principio de la misma. En todo este tema es indispensable evaluar las características personales que posee el trabajador.
- La hipótesis de argumentar rápidamente ante un atropello, posiblemente este perjudicada por los rasgos de la personalidad para tener más en claro cómo responderá frente a una situación específica, las desigualdades individuales en las aptitudes de desafíos, también afecta en la resistencia ante un acto de atropello. Las personas que muestran destrezas buenas con firmeza se empeñan por remediar sus conflictos, por otro lado, aquellos con una situación que impide tienden a racionalizar y a rechazar la situación Por otro lado, las situaciones pasadas de atropello tienden a juntarse y afectar sobre la ejecución presente. Los individuos que sufrieron capítulos permanentes de atropello de un principio por lo general tienen grandes expectativas de actuar ante otro hecho de injusticia y acumulado teniendo emociones negativas predisuestas.

- Otra circunstancia que afecta claramente sobre la determinación de realizar es que los individuos tienden a indagar afirmación de sus críticas en los demás, en sus compañeros, antes de afirmar sobre un desarrollo de ejecución ante un hecho de atropello.

Antes que nada, tratan de frecuentar con la violencia con un desinterés total. En seguida, desarrollan hechos para deshacerla, sabiendo aplicar métodos como son: La escasa productividad, altar al trabajo, entre muchas conductas negativas para la administración o a la asociación, esto puede agravarse si no buscamos soluciones prontas como planificar la activación de un sindicato, la paralización de la organización y de sus funciones, demandas a los ministerios correspondientes en este caso, ministerio de trabajo.

f) Influencia de la justicia organizacional en comportamiento organizacional

Según Stephen P. Robbins (2013) la justicia organizacional desde el aspecto de percepción que tienes los empleados frente al tema de equidad va a impactar enormemente en las variables dependientes del comportamiento organizacional como son:

- Productividad. - La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Así podemos entender que el tema de justicia como percepción impactaría en la productividad como una conducta en la cual los trabajadores llegarían alcanzar la eficacia y tener problemas en la eficiencia

- Ausentismo. - Toda compañía debe conservar bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar. Rotación de Personal.
- - Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Es sabido que cuando un colaborador siente que en su organización no cumple con sus expectativas y aún más existe una serie de aspectos que van en contra de sus principios y expectativas las personas deciden buscar otros espacios generando la salida de dichos colaboradores, la rotación a menudo significa la pérdida empleados capacitados y que generaron una inversión en la empresa.
- Satisfacción en el trabajo. - La última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Existe una relación directa de esta variable con el desempeño y la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Justicia Organizacional:

Conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Según Greenberg (2001), la justicia organizacional intenta describir y explicar el papel de la equidad en el lugar de trabajo.

2.3.2. Justicia Distributiva:

Adams (1965) definió originalmente esta forma de justicia en términos de equidad. Las personas determinan la equidad al evaluar sus insumos percibidos en relación con los resultados que reciben.

2.3.3. Justicia Procedimental

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

2.3.4. Justicia interaccional:

La justicia interactiva se centra en la comunicación de los directivos a los empleados (Cohen-Charash y Spector, 2001).

2.3.5. Justicia interpersonal:

Este tipo de se refiere a la sensibilidad, amabilidad y respeto que las personas reciben de sus superiores durante los procedimientos. Esto sirve principalmente para alterar las reacciones a los resultados, porque la sensibilidad puede hacer que las personas se sientan mejor, incluso si el resultado es desfavorable (Colquitt et al., 2001).

2.3.6. Justicia informacional:

Es el grado en que se brindan explicaciones a las personas que transmiten información sobre por qué se usaron los procedimientos de cierta manera o por qué los resultados se distribuyeron de cierta manera. (Colquitt et al., 2001, p.427).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

La Justicia Organizacional Distributiva que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

La Justicia Organizacional Procedimental que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario en la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

La Justicia Organizacional Interaccional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

3.1.3. Descripción de la Variable

Justicia Organizacional: Conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre la justicia y sus formas de representación; es decir, lo injusto y lo justo en la organización donde se constituye (Greenberg, 2001)

3.2. Descripción de la variable de investigación

Tabla 1:
Descripción de variables

Variable	Dimensiones	Items
Justicia organizacional	Justicia distributiva	Considera que sus ingresos son iguales a la de sus pares.
		Los salarios de su organización constituyen un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración.
		Considera justa la remuneración percibida de los servidores de su unidad administrativa.
		Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios que percibe.
		Las sanciones impuestas por su institución son aplicadas con el mismo criterio para todos.
		Sus compañeros consideran que debería recibir una remuneración igual que los demás.
		Los reglamentos y políticas de su Institución se aplican de igual manera a todos de su Unidad Administrativa.
		Considera que las promociones o aumentos de sueldo no programadas por lo general dependen de lo bien que una persona realiza en su trabajo.
		Considera que la mejor parte de sus asignaciones de trabajo han sido justas.
		Si su unidad de trabajo funciona bien , hay un reconocimiento y recompensa adecuada para

todos.

Si su desempeño es excelente , hay reconocimientos y recompensas suficientes.

Piensa que su horario de trabajo es justo.

Considera que su nivel de remuneración es justo.

Existen reconocimientos de las autoridades hacia los esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Institución.

Siente que existe el apoyo del personal para el logro de los objetivos de la organización.

Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir igual a los demás.

Se siente satisfecho con las promociones y ascensos de la Institución.

La autoridades se interesan por mi futuro y mi desarrollo en la Institución

Justicia

Considera que los procesos son rápidos y adecuados con mi desempeño en la Institución.

procedimental

Su jefe distribuye de manera equitativa las tareas a su equipo de trabajo.

Su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades al igual que los demás .

Considera que existen procedimientos adecuados para obtener su calificación del desempeño y reconsiderar la misma si es necesario.

En general, las acciones disciplinarias tomadas en su Institución son justas y justificadas.

Los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño han sido justos y objetivos.

Las autoridades aseguran de que todas las preocupaciones de los empleados sean escuchadas antes de tomar decisiones.

Las decisiones de empleo son tomadas por las Autoridades de una manera imparcial.

A los empleados se les permite impugnar o apelar las decisiones de empleo realizadas por las autoridades.

Cuando se realizan cambios en su organización, los empleados suelen verse afectados.

Siente que su trabajo está suficientemente reconocido.

Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella.

Su jefe lo trata igual que a los demás.

Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación al igual que los demás.

Justicia

Interaccional

Considera que su jefe es justo con las decisiones que toma respecto a su equipo de trabajo.

Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en las actividades y toma de

decisiones para designar una tarea.

Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo su jefe inmediato lo trata con amabilidad y consideración.

Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, su jefe inmediato es sensible a sus necesidades personales.

Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, su Institución se preocupa por sus derechos como empleado.

Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación oportuna sobre la toma de decisiones y sus implicaciones con su equipo de trabajo.

Considera que su jefe inmediato es honesto (a) y ético en el trato con usted.

Se consideran y respetan sus puntos de vista a la hora de tomar una decisión. .

Mi jefe inmediato está completamente satisfecho y familiarizado con su rendimiento en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Método y alcance de la investigación

4.1.1. Método general

Esta investigación se realizará bajo el método científico; puesto que este permite la consecución de procesos para corroborar las hipótesis establecidas, generadas a partir del conocimiento científico (Bunge, 2000).

4.1.2. Método específico

El método analítico y de medición estadística han sido usados durante la investigación; en razón que, mediante pruebas estadísticas se buscará la comprobación de la teoría. Además, que, mediante el método analítico, ya que dividirá el componente en sus partes y analiza estos, en este caso la justicia organizacional. A si mismo será comparativo, ya que se tomará información de dos grupos de estudio (nivel primario y secundario) a fin de comparar las características de cada grupo de estudio.

Este método se caracteriza porque no existe ningún tipo de manipulación de las variables, solo se centra en describir y comparar, es decir es un reflejo del estado del fenómeno tal y cómo es en comparación a otra. El método descriptivo. Según Oseda (2008, p.118). “El Método descriptivo se preocupa primordialmente describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza”, es decir caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores.

El método estadístico. Según Ary, y otros (1993, p.76) “Los métodos estadísticos describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo”.

4.2. Configuración de la investigación

4.2.1. Enfoque de la investigación

Por otro lado, también el enfoque empleado en la investigación es el cuantitativo. En la actualidad según Fernández (2005, p.63): “El investigador cuantitativo está preocupado por los resultados, mientras el cualitativo se interesa en los resultados, pero lo considera base para un segundo estudio”. Por ser una investigación de Nivel Descriptivo el método específico identificado es el descriptivo-comparativo.

4.2.2. Nivel de investigación

Respecto al nivel de investigación será de nivel descriptivo, la misma que como indica Hernández, Fernández y Baptista (2010), de detallará las variables de estudio en su

constitución y características, a fin de mostrarlas. Las mismas que pueden realizarse mediante pruebas estadísticas.

4.2.3. Tipo de investigación

El estudio se definió como una investigación de tipo básica (Sánchez y Reyes, 1992), ya que se busca conocer y comparar la percepción del personal docente del nivel primaria y secundaria respecto a la Justicia Organizacional

El tipo de investigación utilizado desde cinco perspectivas: Por su Finalidad, Temporalidad, Profundidad, Objeto y Carácter.

La investigación por su Finalidad es de tipo Aplicada; puesto que la característica esencial de este tipo de investigación es la utilización del conocimiento expresado en distintas teorías. Para la presente investigación es necesario expresar que el estudio se ha desarrollado según Teorías en las cuales se ponen énfasis en la administración de personas por ejemplo: Relaciones Humanas, Comportamiento Organizacional y Teoría del Desarrollo Organizacional.

Por su Alcance Temporal la investigación es Seccional, el desarrollo de la investigación en cuanto al estudio de su estructura se ha desarrollado en un momento específico y en tiempo único.

Por su Profundidad es tipo Descriptivo puesto que la investigación se ha desarrollado para la medición precisa de la variable Justicia Organizacional realizando las comparaciones de influencia en la muestra.

Por su Objeto se ha desarrollado en a nivel Institucional social, puesto que la referida investigación se encuentra en el ámbito de educación.

Por su Carácter la investigación fue desarrollado en el tipo Cuantitativo, este nivel se centra de manera predominante en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación. El tipo de investigación cuantitativa permite adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos variables.

4.2.4. Diseño de la investigación

Su diseño será no experimental, debido a que no se manipulará las variables de estudio, sino más bien se analizará en su estado y constitución natural. Así mismo será descriptivo, pues solo se recurrirá a la descripción para conocer el fenómeno de estudio.

Con el propósito de describir y comparar las dimensiones de la variable Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa “Heroínas Toledo” – Concepción; el diseño de la presente investigación está enmarcado en el contexto del diseño no experimental.

La investigación presente estuvo asociada al Diseño No experimental, caracterizado porque en la investigación no se incurrió en ningún tipo de manipulación; sin embargo, lo que se hizo fue centrarse en la observación fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlo.

Siendo el nivel de investigación Descriptivo, de tipología del Diseño no experimental se ha enfocado en tipo de Diseño Transeccional, Comparativo.

Hernández y Baptista (1999). El diseño empleado en el estudio corresponde a los No Experimentales, en su forma de investigación descriptiva comparativa.

Es descriptiva porque identifica, describe y analiza las percepciones del personal docente del nivel primario y secundario de la I. E. “Heroínas Toledo” – Concepción en su rol de agentes de enseñanza educativa.

Es comparativa, ya que las percepciones manifestadas por los docentes de la I. E. “Heroínas Toledo” – Concepción, se diferencian en relación al nivel educativo al cual enseñan.

4.3. Población y muestra de la investigación

4.3.1. Población

La población de estudio es la totalidad de docentes de nivel primario y secundario (86 docentes).

4.3.2. Muestra

El número de muestra debido a que será un estudio comparativo, y dado que el número de docentes no es muy grande para utilizar la fórmula de muestreo, la muestra será de tipo no probabilística o por conveniencia, tomando en consideración 60 docentes (30 de cada nivel); motivo por el cual no se utilizará una fórmula de tamaño de muestra. Se tomó como muestra 60 docentes, en razón que, hay 26 docentes que solo trabajan tiempo parcial, por horas, dictan algunos cursos o talleres; y no se encuentran inmersos en la totalidad en el trabajo con la Institución Educativa; motivo por el cual no fueron parte de la muestra.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas

La técnica aplicada fue la encuesta, y como instrumento se aplicó el cuestionario.

4.4.2. Instrumentos

El instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario sobre Justicia Organizacional, validación que estuvo a cargo de expertos.

Tabla 2:

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	DATOS A OBSERVAR
		La descripción de los niveles de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y secundario de la I.E.” Heroínas Toledo” – Concepción, 2017.
	Cuestionario de encuesta sobre Justicia Organizacional.	El instrumento se encuentra dividido en tres dimensiones; de forma que, la primera que corresponde a la Justicia Distributiva va desde la pregunta N° 01 hasta la pregunta N° 15; la segunda dimensión Justicia Procedimental tiene las preguntas desde la N° 16 hasta la N° 30; y, finalmente la Justicia Interaccional tiene las preguntas desde la N° 31 hasta la N° 44.

Como quiera que para los ítems sean válidos se necesita un completo acuerdo entre los jueces (Escurra, 1991), se concluyó que el cuestionario de encuesta es válido.

Tabla 3:

Ficha técnica del instrumento de la variable Justicia Organizacional

TÉCNICA	INSTRUMENTO	DATOS A OBSERVAR
Encuesta	Cuestionario de encuesta sobre Justicia Organizacional Versión Cero	La descripción de los niveles de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y secundaria de la I.E. “Heroínas Toledo – Concepción, 2017.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Confiabilidad del instrumento de Justicia organizacional

N°	VARIABLES	GRADO DE CONFIABILIDAD
1	Justicia Organizacional	0.852

Ahora bien, teniendo de referencia a Herrera, (1998, p.224) los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente Tabla:

Tabla 5:

Equivalencias de la confiabilidad

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Categorización de la confiabilidad según Herrera (1998)

Como se obtuvo 0,852 en el instrumento se deduce que estos tienen una excelente confiabilidad y procede su aplicación experimental, mediante un estadístico llamado alfa de Cronbach, la estimación de ese estadístico se encuentra dentro de las aplicaciones del SPSS.

4.5. Proceso de recolección de datos

Para obtener los datos de investigación se ha aplicado la encuesta aplicada a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción, referido a Justicia organizacional. Para ello se ha conversado y llegado a un acuerdo verbal entre la Directora de la Institución Educativa “Heroínas Toledo” Concepción y la investigadora, donde accede a brindarle las facilidades del caso para realizar la encuesta a los docentes de dicha institución. Después de obtenido el permiso, se buscó a los docentes a fin de que respondieran al cuestionario establecido bajo la escala de Likert. Este proceso duró aproximadamente un mes, pues el instrumento era aplicado de forma personal, en horas extracurriculares (fuera de su jornada de trabajo).

4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis

4.6.1. Descripción del análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo de los datos, primero se organizará en la hoja de cálculo Excel, para luego se ha exportado los datos al programa estadístico SPSS 24 a fin de obtener las tablas y gráficos descriptivos.

4.6.2. Descripción del análisis inferencial

Para el análisis de datos se utilizará la estadística inferencial, se ha realizado mediante el Software SPSS 24. Para este análisis se ha utilizado un test de medias a fin de comparar el comportamiento de la variable de estudio en dos muestras diferentes.

4.6.3. Descripción de la prueba de hipótesis

El proceso de prueba de hipótesis se detalla mediante el estadístico t – Student, el cual servirá para poder establecer la significancia entre los dos grupos de docentes. Primero se procede a hacer una comparación, para lo cual se realizó un test de medias, con el cual se obtuvo el nivel de diferencia, el valor t calculado para la prueba y finalmente el nivel de significancia, llamado también p – valor de la prueba estadística.

En este sentido, los valores de t deben de ser superiores a los teóricos (2.04 en valor absoluto para un 5% de significancia). Una vez comprobado ello se puede ver de la misma manera, que el p – valor de la prueba debe ser inferior a 0.05 para que la prueba nos diga que la comparación en promedio de los dos grupos **NO SON IGUALES**, y por ende se asume que hay suficiente base estadística para poder afirmar lo contrario, que los grupos son diferentes, resultando en que la hipótesis planteada se contrasta.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados y análisis de la información.

5.1.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo de la presente investigación está dividido entre los dos grupos de docentes: primaria y secundaria; luego se detallan las características de las dimensiones de justicia organizacional para cada uno de los casos, terminando en un análisis comparativo sobre estos.

5.1.1.1. Grupo de primaria

a) Justicia distributiva.

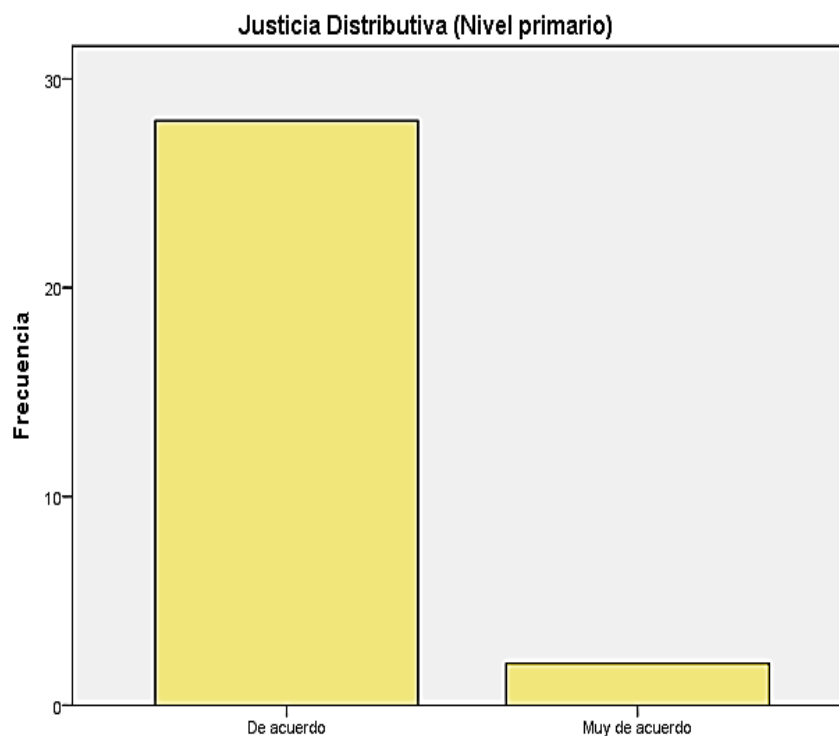
Tabla 6:
Justicia Distributiva en docentes del nivel primario

Justicia Distributiva (Nivel primario)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo.	28	93,3	93,3	93,3
	Muy de acuerdo.	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 2: Justicia Distributiva en docentes del nivel primario



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

En cuanto a la percepción de la Justicia Distributiva en la figura N° 2 se observa que, de la muestra total de 30 docentes de nivel primario, 28 encuestados, quienes representan un 93,3% están de acuerdo y finalmente 2 de los encuestados quienes representan un 6,7% están muy de acuerdo con la justicia distributiva de la Institución Educativa a la cual pertenecen.

b) Justicia procedimental.

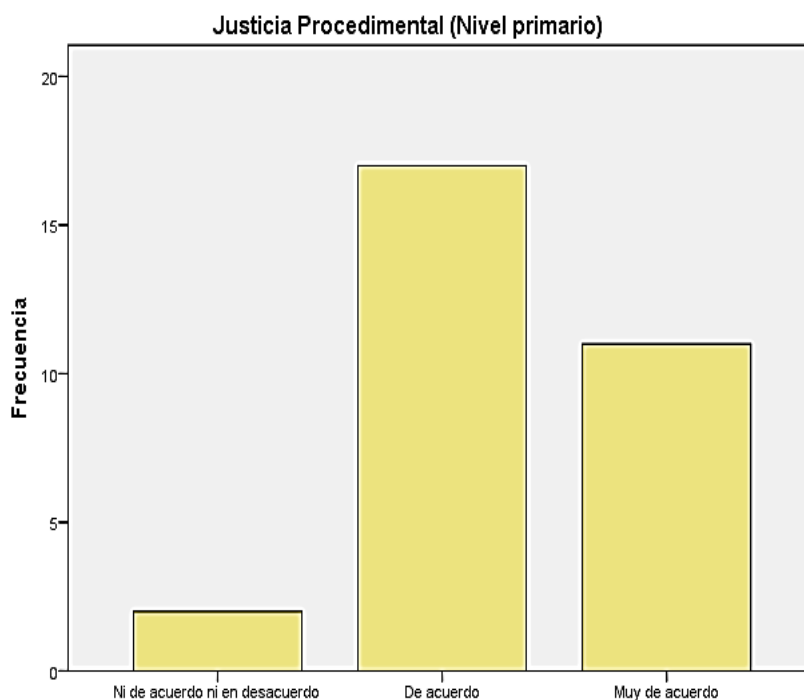
Tabla 7:

Justicia Procedimental en docentes del nivel primario

		Justicia Procedimental (Nivel primario)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	17	56,7	56,7	63,3
	Muy de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 3: Justicia Procedimental en docentes del nivel primario.



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Procedimental en la figura N° 3 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 2 encuestados, quienes representan un 6,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo); 17

encuestados, quienes representan un 56,7% están de acuerdo justicia y finalmente 11 encuestados, quienes representan un 36,7% están muy de acuerdo con la justicia procedimental de la Institución Educativa a la cual pertenecen.

c) Justicia Interaccional.

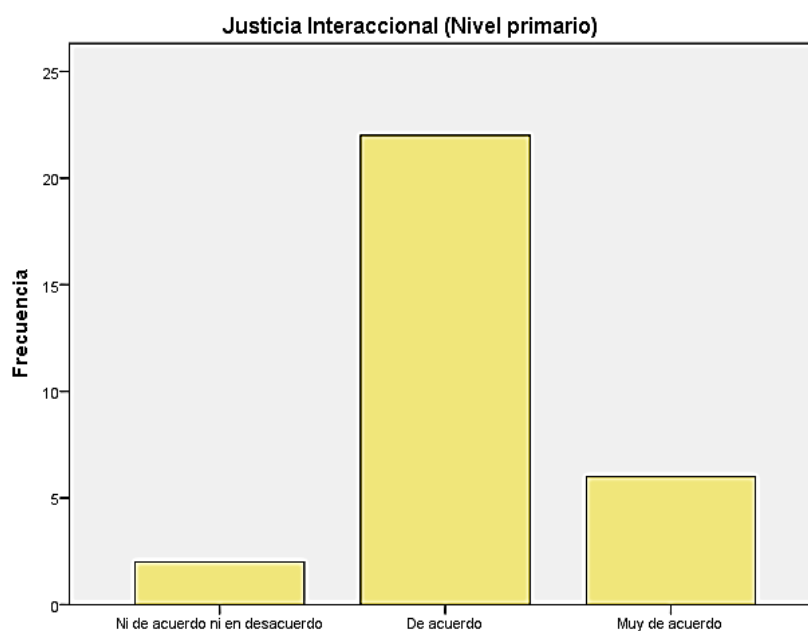
Tabla 8:

Justicia Interaccional en docentes del nivel primario

Justicia Interaccional (Nivel primario)					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	22	73,3	73,3	80,0
	Muy de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción.
Elaboración propia

Figura 4: Justicia interaccional en docentes del nivel primario



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

En cuanto a la percepción de la de la Justicia Interaccional en la figura N° 4 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 2 encuestados, quienes representan un 6,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo); 22 encuestados, quienes representan un 73,3%, están de acuerdo y finalmente 6 encuestados, quienes representan un 20,0% están muy de acuerdo con la justicia interaccional de la Institución Educativa a la cual pertenecen.

5.1.1.2.Grupo de secundaria

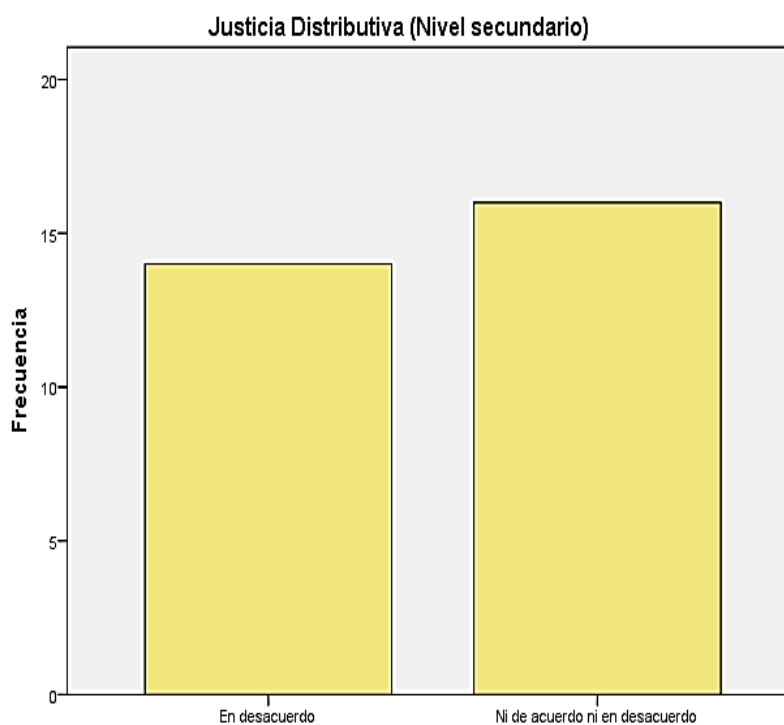
a) Justicia Distributiva.

Tabla 9:
Justicia Distributiva en docentes del nivel secundario

Justicia Distributiva (Nivel secundario)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	53,3	53,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción.
Elaboración propia

Figura 5: Justicia Distributiva en docentes del nivel secundario



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Distributiva en la figura N° 5 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel secundario, 14 encuestados, quienes representan un 46,7% están en desacuerdo y finalmente 16 encuestados, quienes representan un 53,3% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con la justicia distributiva existente en la Institución Educativa a la cual pertenecen.

b) Justicia Procedimental.

Tabla 10:

Justicia Procedimental en docentes del nivel secundario

Justicia Procedimental (Nivel secundario)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	80,0	80,0	83,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 6: Justicia procedimental en docentes del nivel secundario

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Procedimental en la figura N° 6 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel secundario, 1 encuestado, quien representa un 3,3% está en desacuerdo; 24 encuestados, quienes representan un

80,0% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y finalmente 5 encuestados, quienes representan un 16,7% están de acuerdo con la justicia procedimental existente en la Institución Educativa a la cual pertenecen.

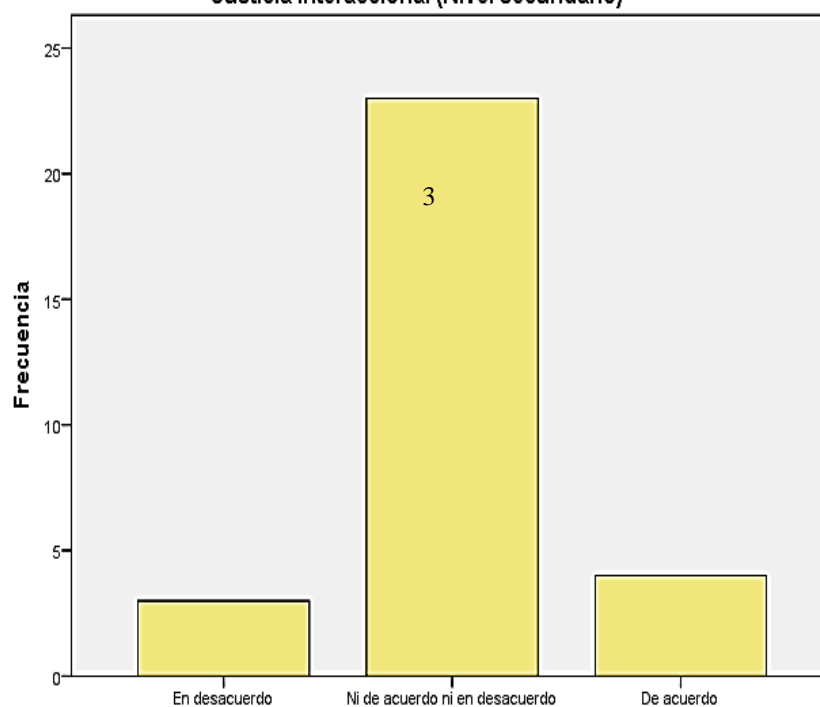
c) Justicia Interaccional.

Tabla 11:
Justicia Interaccional en docentes del nivel secundario

Justicia Interaccional (Nivel secundario)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	76,7	76,7	86,7
	De acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 7: Justicia Interaccional en docentes del nivel secundario
Justicia Interaccional (Nivel secundario)



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción.
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Interaccional en la figura N° 7 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel secundario, 3 encuestados, quienes representan un 10,0% están en desacuerdo; 23 encuestados, quienes representan un 76,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y finalmente 4 encuestados, quienes representan un 13,3% están de acuerdo con la justicia interaccional existente en la Institución Educativa a la cual pertenecen.

5.1.1.3.Comparación de grupos

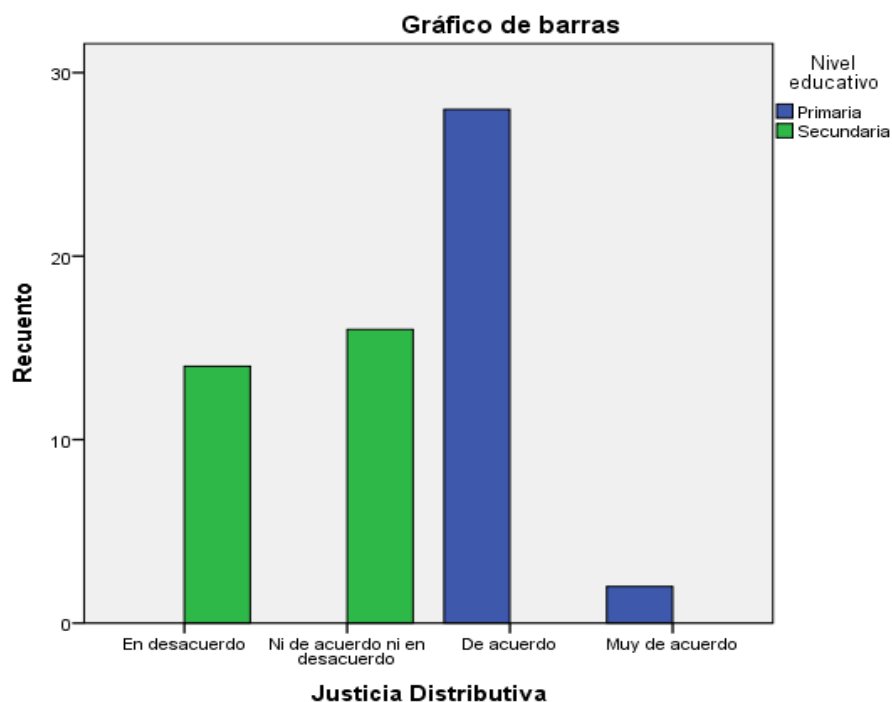
a) Justicia Distributiva.

Tabla 12:
Justicia Distributiva: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria

Recuento			Nivel educativo		Total
			Primaria	Secundaria	
Justicia Distributiva	En desacuerdo		0	14	14
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	en	0	16	16
	De acuerdo		28	0	28
	Muy de acuerdo		2	0	2
Total			30	30	60

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 8: Justicia Distributiva: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Distributiva en la figura N° 8 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 28 encuestados, quienes representan un 93,3% están de acuerdo y 2 encuestados, quienes representan un 6,7% están muy de acuerdo; mientras que de la muestra total de 30 docentes del nivel secundario, 14 encuestados, quienes representan un 46,7% están en desacuerdo y 16 encuestados, que representan un 53,3% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Por lo que existe diferencia en las percepciones, a razón que mientras los docentes del nivel primaria tienen una mejor percepción sobre la justicia distributiva, los docentes del nivel secundaria son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) o están en desacuerdo respecto de esta dimensión.

b) Justicia Procedimental.

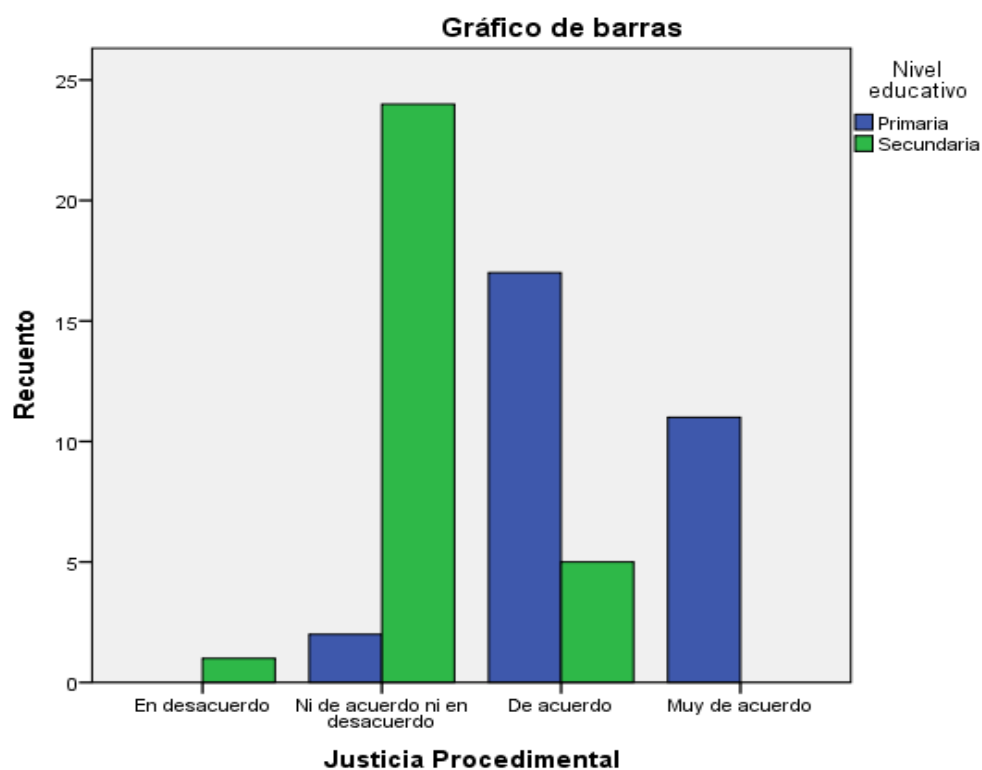
Tabla 13:

Justicia Procedimental: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria

Recuento		Nivel educativo		Total
		Primaria	Secundaria	
Justicia Procedimental	En desacuerdo	0	1	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	24	26
	De acuerdo	17	5	22
	Muy de acuerdo	11	0	11
Total		30	30	60

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

Figura 9: Justicia Procedimental: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Procedimental en la figura N° 9 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 2 encuestados, quienes representan un 6,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 17 encuestados, que representan un 56,7% están de acuerdo y finalmente 11 encuestados, quienes representan un 36,7% están muy de acuerdo; mientras que. De la muestra de 30 docentes del nivel secundario, 1 encuestado, quien representa un 3,3% está en desacuerdo; 24 encuestados, quienes representan un 80,0% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y finalmente 5 encuestados, quienes representan un 16,7% están de acuerdo. Por lo que existe diferencia en las percepciones, a razón que mientras los docentes del nivel primaria tienen una mejor percepción sobre la Justicia Procedimental, los docentes del nivel secundaria son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

c) Justicia Interaccional.

Tabla 14:

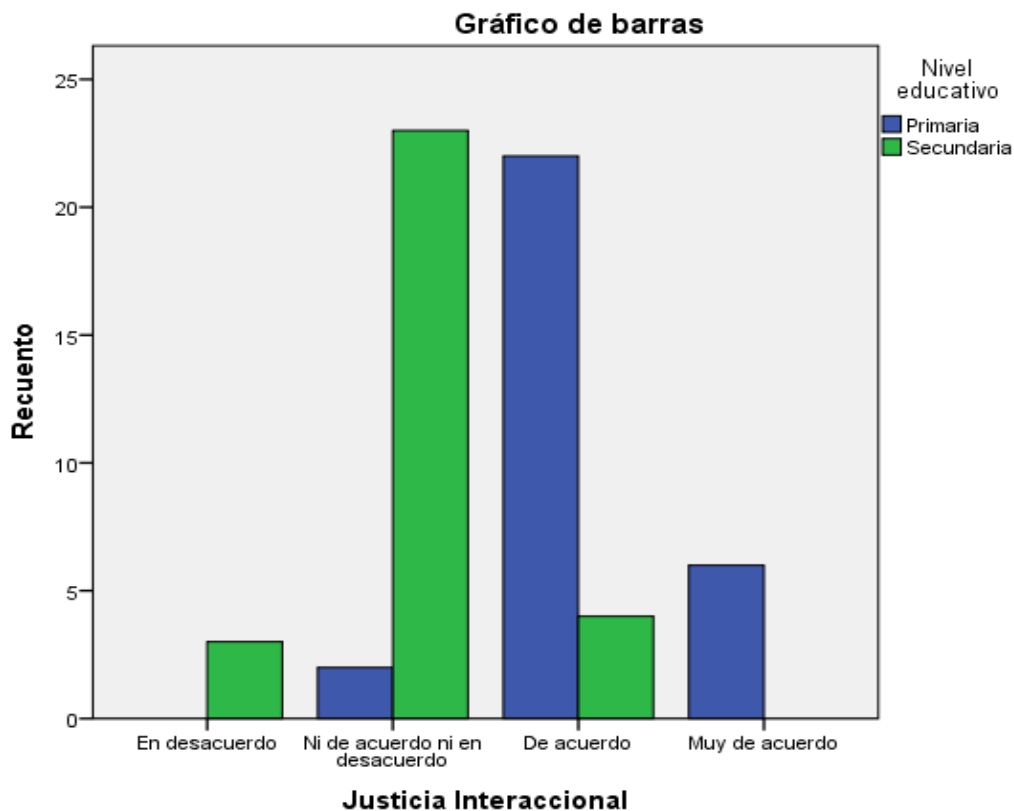
Justicia Interaccional: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria

Recuento		Nivel educativo		Total
		Primaria	Secundaria	
Justicia	En desacuerdo	0	3	3
Interaccional	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	23	25
	De acuerdo	22	4	26
	Muy de acuerdo	6	0	6
Total		30	30	60

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción

Elaboración propia

Figura 10: Justicia Interaccional: Comparación de percepciones en los niveles primaria y secundaria



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Interaccional en la figura N° 10 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 2 de los encuestados, quienes representan un 6,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo); 22 encuestados, quienes representan un 73,3% están de acuerdo y 6 encuestados, quienes representan un 20,0% están muy de acuerdo, mientras que de 30 docentes del nivel secundario, 3 encuestados, quienes representan un 10,0% están en desacuerdo; 23 encuestados, que representan un 76,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y finalmente 4 de los encuestados, quienes representan un 13,3% están de acuerdo. . Por lo que existe diferencia en las percepciones, a razón

que mientras los docentes del nivel primaria tienen una mejor percepción sobre la Justicia Interaccional, los docentes del nivel secundaria son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

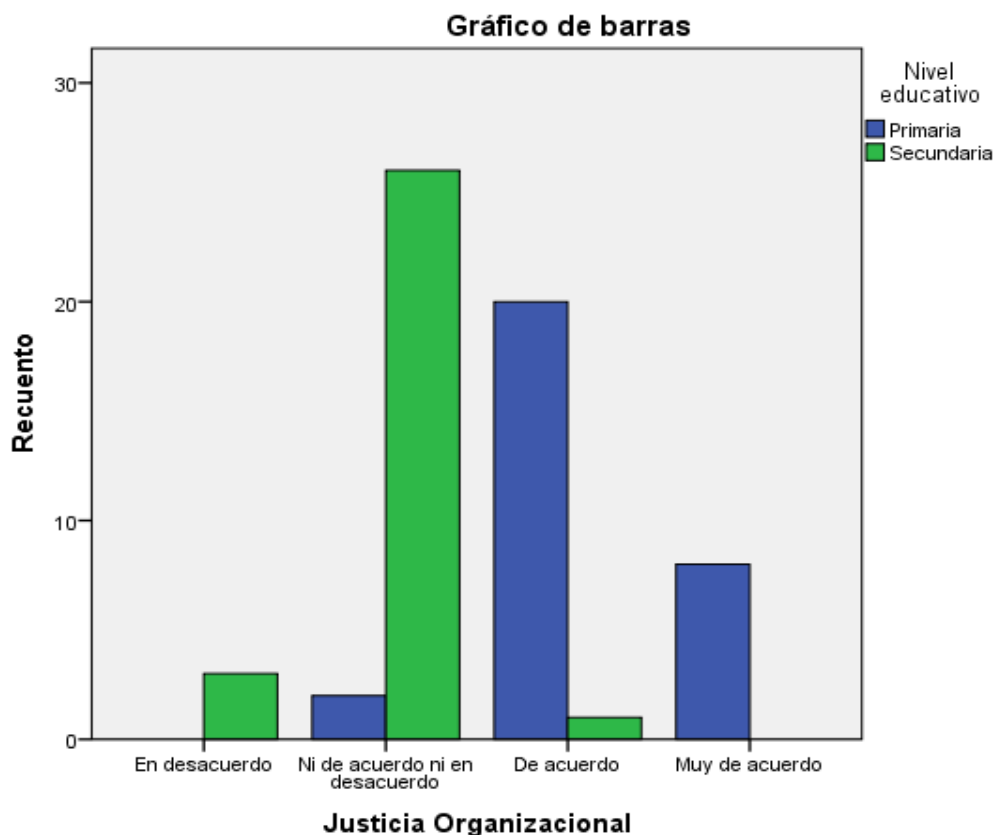
d) Justicia Organizacional

Tabla 15:
Justicia Organizacional: Comparación de la percepción en los niveles primaria y secundaria

Recuento		Nivel educativo		Total
		Primaria	Secundaria	
Justicia Organizacional	En desacuerdo	0	3	3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	26	28
	De acuerdo	20	1	21
	Muy de acuerdo	8	0	8
Total		30	30	60

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Figura 11: Justicia organizacional: Comparación de la percepción en los niveles primaria y secundaria



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la Justicia Organizacional en la figura N° 11 se observa que, de la muestra total de 30 docentes del nivel primario, 2 encuestados, quienes representan un 6,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo); 20 encuestados, quienes representan un 66,7% están de acuerdo y 8 encuestados, quienes representan un 26,7% están muy de acuerdo; mientras que de 30 docentes del nivel secundario, 3 encuestados, quienes representan un 10,0% están en desacuerdo, 26 encuestados, quienes representan un 86,7% son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 encuestado, quien representa un 3,3% está de acuerdo.

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. Hipótesis específica 1

a. Formulación de hipótesis:

Ho: La Justicia Organizacional Distributiva que percibe el personal docente del nivel primario es igual a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

H₁: La Justicia Organizacional Distributiva que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

b. Elección del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis se utiliza la prueba t de Student, debido a que se va a comparar la correlación del valor t calculado contra cero, de forma tal que si el valor está lo suficientemente alejado de cero (con un 5% de probabilidad máxima) se asume que existe una diferencia entre ambos grupos.

El valor de la t Student calculada mediante la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

Mientras que el valor teórico de la t Student se denota por medio del valor crítico de 1.96 para grados de libertad muy grandes y se asume un valor de μ igual a cero, por lo que la fórmula se establece de la siguiente manera:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

c. Cálculo de la t Student

Para la prueba de hipótesis, se utilizó el estadígrafo t Student por ser la más recomendada para datos ordinales no paramétricos en las ciencias sociales. La correlación variable general encontrada por el programa SPSS versión 23 arroja el coeficiente correlativo siguiente:

Tabla 16:
Correlación Justicia distributiva.

Estadísticas de grupo					
	Nivel educativo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Justicia Distributiva	Primaria	30	4,0667	,25371	,04632
	Secundaria	30	2,5333	,50742	,09264

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Tabla 17:
Prueba de muestras independientes para Justicia distributiva

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas			Prueba t para la igualdad de medias					
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Justicia Distributiva	Se asumen varianzas iguales	84,486	,000	4,804	58	,000	1,53333	,10358	,32600	1,74066
	No se asumen varianzas iguales			4,804	2,647	,000	1,53333	,10358	,32440	1,74226

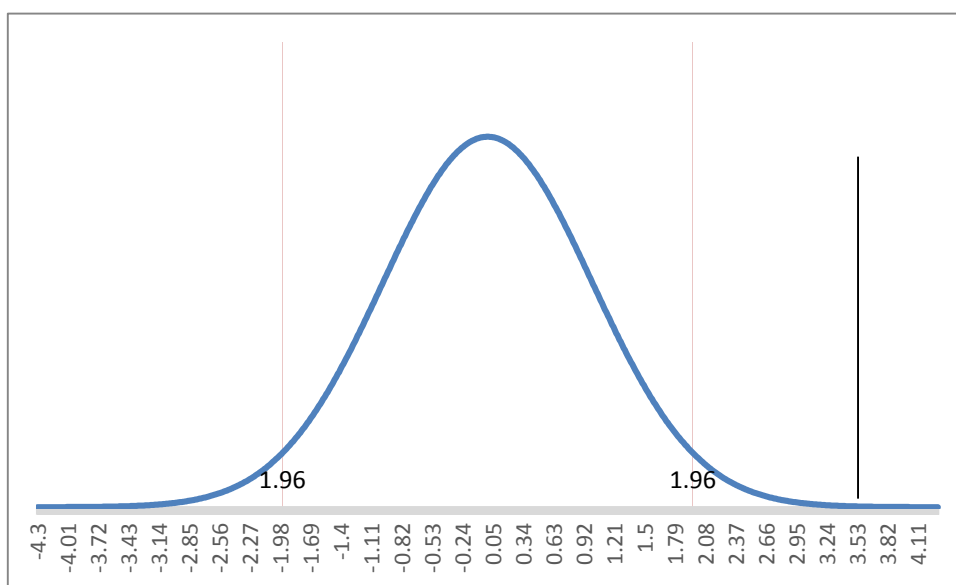
Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

De ello se puede encontrar el valor de t igual a:

$$t_c = 14.802$$

También se tiene que el valor t es de 14.802 y la significancia es igual a 0.000.

Figura 12: Campana de Gauss, Justicia Distributiva



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I.E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

d. Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como valor de $p < 0.05$, entonces rechazamos la H_0 .

e. Conclusión estadística

Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 5% que la Justicia Organizacional Distributiva que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

5.2.2. Hipótesis específica 2

a. Formulación de hipótesis:

H_0 : La Justicia Organizacional Procedimental que percibe el personal docente del nivel primario es igual a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

H_1 : La Justicia Organizacional Procedimental que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

b. Elección del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis se utiliza la prueba t de Student, debido a que se va a comparar la correlación del valor t calculado contra cero, de forma tal que si el valor está

lo suficientemente alejado de cero (con un 5% de probabilidad máxima) se asume que existe una diferencia entre ambos grupos.

El valor de la t Student calculada mediante la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

Mientras que el valor teórico de la t Student se denota por medio del valor crítico de 1.96 para grados de libertad muy grandes y se asume un valor de μ igual a cero, por lo que la fórmula se establece de la siguiente manera:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

c. Cálculo de la t Student

Para la prueba de hipótesis, se utilizó el estadígrafo t Student por ser la más recomendada para datos ordinales no paramétricos en las ciencias sociales. La correlación variable general encontrada por el programa SPSS versión 23 arroja el coeficiente correlativo siguiente:

Tabla 18:
Correlación Justicia procedimental.

Estadísticas de grupo					
	Nivel educativo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Justicia	Primaria	30	4,3000	,59596	,10881
Procedimental	Secundaria	30	3,1333	,43417	,07927

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

Tabla 19:
Prueba de muestras independientes para justicia procedimental

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas			Prueba t para la igualdad de medias					
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Justicia Procedimental	Se asumen varianzas iguales	8,180	,006	8,666	58	,000	1,16667	,13462	,89720	1,43614
	No se asumen varianzas iguales			8,666	53,018	,000	1,16667	,13462	,89665	1,43668

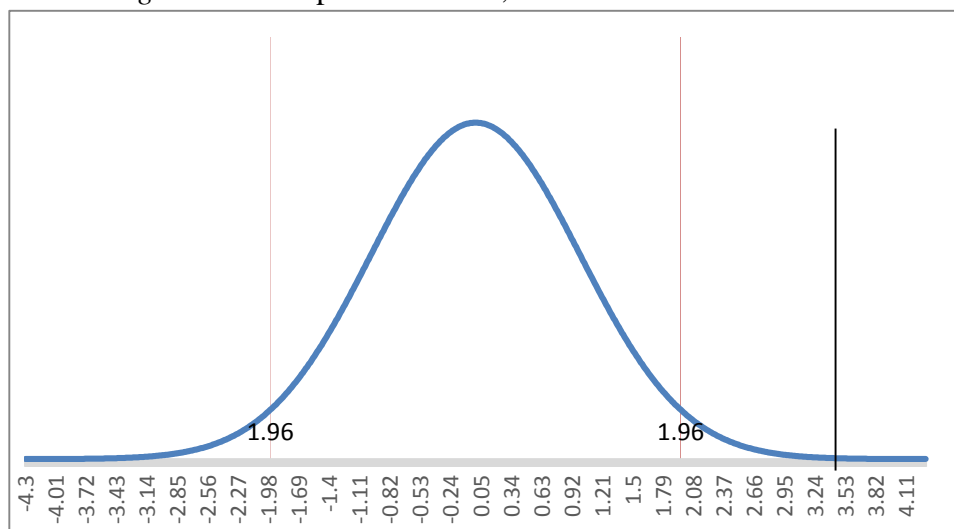
Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

De ello se puede encontrar el valor de t igual a:

$$t_c = 8.666$$

También se tiene que el valor t es de 8.66 y la significancia es igual a 0.006.

Figura 13: Campana de Gauss, Justicia Procedimental



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

d. Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como valor de $p < 0.05$, entonces rechazamos la H_0 .

e. Conclusión estadística

Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 5% que la Justicia Organizacional Procedimental que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

Hipótesis específica 3

a. Formulación de hipótesis:

H_0 : La Justicia Organizacional Interaccional que percibe el personal docente del nivel primario es igual a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

H_1 : La Justicia Organizacional Interaccional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

b. Elección del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis se utiliza la prueba t de Student, debido a que se va a comparar la correlación del valor t calculado contra cero, de forma tal que si el valor está lo suficientemente alejado de cero (con un 5% de probabilidad máxima) se asume que existe una diferencia entre ambos grupos.

El valor de la t Student calculada mediante la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

Mientras que el valor teórico de la t Student se denota por medio del valor crítico de 1.96 para grados de libertad muy grandes y se asume un valor de μ igual a cero, por lo que la fórmula se establece de la siguiente manera:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

c. Cálculo de la t Student

Para la prueba de hipótesis, se utilizó el estadígrafo t Student por ser la más recomendada para datos ordinales no paramétricos en las ciencias sociales. La correlación variable general encontrada por el programa SPSS versión 23 arroja el coeficiente correlativo siguiente:

Tabla 20:
Correlación Justicia interaccional.

Estadísticas de grupo					
	Nivel educativo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Justicia	Primaria	30	4,1333	,50742	,09264
Interaccional	Secundaria	30	3,0333	,49013	,08949

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

Tabla 21:
Prueba de muestras independientes para justicia interaccional

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
										Inferior	Superior
Justicia Interaccional	Se asumen varianzas iguales	,778	,381	8,540	58	,000	1,10000	,12880	,84217	1,35783	
	No se asumen varianzas iguales			8,540	57,930	,000	1,10000	,12880	,84217	1,35783	

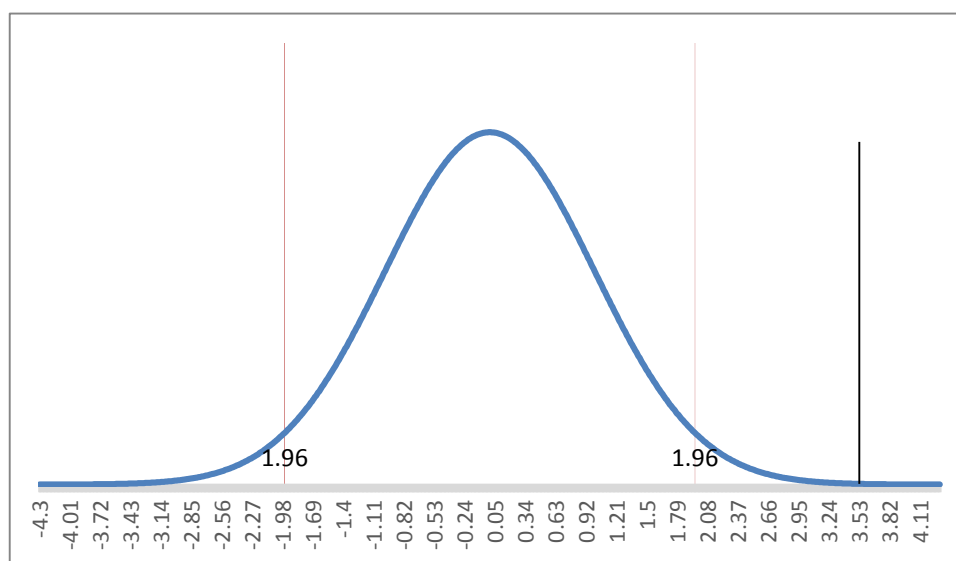
Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

De ello se puede encontrar el valor de t igual a:

$$t_c = 8.54$$

También se tiene que el valor t es de 8.54 y la significancia es igual a 0.000.

Figura 14: Campana de Gauss, justicia interaccional.



Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

d. Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como valor de $p < 0.05$, entonces rechazamos la H_0 .

e. Conclusión estadística

Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 5% que La Justicia Organizacional Interaccional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

Hipótesis general

a. Formulación de hipótesis:

H_0 : La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es igual a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

H_1 : La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

b. Elección del estadístico de prueba

Para la prueba de hipótesis se utiliza la prueba t de Student, debido a que se va a comparar la correlación del valor t calculado contra cero, de forma tal que si el valor está lo suficientemente alejado de cero (con un 5% de probabilidad máxima) se asume que existe una diferencia entre ambos grupos.

El valor de la t Student calculada mediante la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

Mientras que el valor teórico de la t Student se denota por medio del valor crítico de 1.96 para grados de libertad muy grandes y se asume un valor de μ igual a cero, por lo que la fórmula se establece de la siguiente manera:

$$t_c = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]}}$$

c. Cálculo de la t Student

Para la prueba de hipótesis, se utilizó el estadígrafo t Student por ser la más recomendada para datos ordinales no paramétricos en las ciencias sociales. La correlación variable general encontrada por el programa SPSS versión 23 arroja el coeficiente correlativo siguiente:

Tabla 22:
Correlación Justicia organizacional.

Estadísticas de grupo					
	Nivel educativo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Justicia Organizacional	Primaria	30	4,2000	,55086	,10057
	Secundaria	30	2,9333	,36515	,06667

Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. “Heróínas Toledo”, Concepción
Elaboración propia

Tabla 23:
Prueba de muestras independientes para justicia organizacional

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
										Inferior	Superior
Justicia Organizacional	Se asumen varianzas iguales	8,135	,006	10,498	58	,000	1,26667	,12066	1,02513	1,50820	
	No se asumen varianzas iguales			10,498	50,361	,000	1,26667	,12066	1,02435	1,50898	

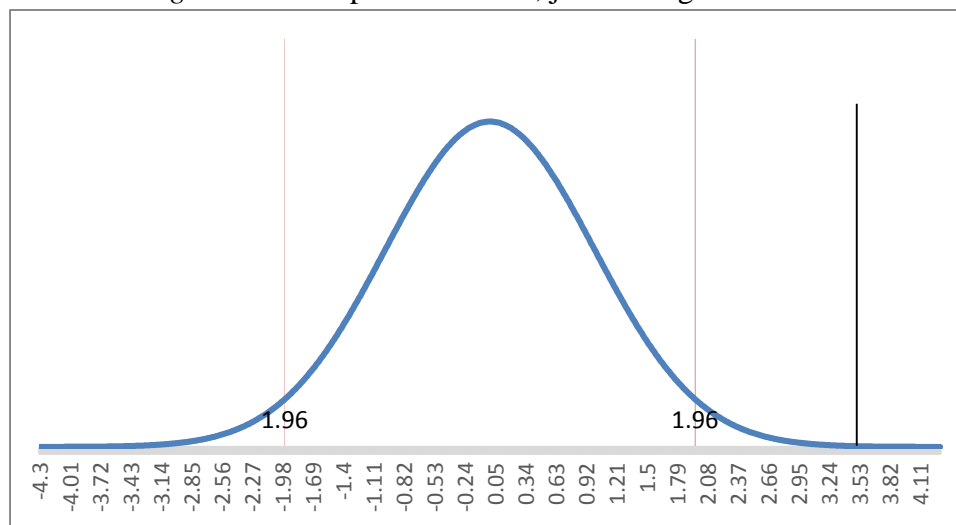
Fuente: Encuesta de Justicia Organizacional aplicado a la I. E. "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

De ello se puede encontrar el valor de t igual a:

$$t_c = 10.498$$

También se tiene que el valor t es de 10.498 y la significancia es igual a 0.006.

Figura 15: Campana de Gauss, justicia organizacional



Fuente: Encuesta de Justicia organizacional aplicado a la I. E "Heroínas Toledo", Concepción
Elaboración propia

d. Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como valor de $p < 0.05$, entonces rechazamos la H_0 .

e. Conclusión estadística

Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 5% que La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Discusión de los resultados

En base a que el objetivo de la investigación fue describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.

Los resultados de la investigación demostraron mediante un análisis comparativo que tanto los docentes de nivel primario y secundario tienen una diferencia marcada en todas las dimensiones, esto a nivel descriptivo como estadístico. Lo que demuestra que la percepción tanto en el nivel primario como secundario tiene diferencia relevante, predominando en muchos casos una mejor percepción de los docentes de nivel primaria. Esto en concordancia con la investigación de Oh (2013) sobre el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción profesional de los empleados en el sector público de Corea del Sur, donde se identificó que la justicia distributiva y la justicia procedimental eran significativas, Hurtado (2014), sobre la relación entre la percepción de justicia organizacional, con la satisfacción laboral y compromiso en docentes universitarios, la misma que concluyó que, a mejor percepción de justicia organizacional, la satisfacción laboral de los docentes también irá en aumento, también lo aportado por Ramos (2015), sobre la Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral en el Banco de la Nación del Perú; Fierro y Ugarte (2016), sobre la justicia organizacional en una institución privada de educación en la que halló que, la comunicación en la Universidad estudiada no juega un rol relevante en las prioridades institucionales, lo que la ha llevado a un segundo plano. Se observa desconfianza entre los mensajes provenientes de los supervisores directos y de otros

niveles de dirección. Estos resultados muestran diferencia respecto de lo encontrado en la presente investigación, puesto que se hace notoria en instituciones con una jerarquía claramente establecida, principalmente donde hay un clima organizacional desgastado, en este sentido, lo generado en la institución educativa estudiada no es similar a lo detallado en las organizaciones estudiadas por los autores mencionados, razón por la cual es evidente la diferenciación entre los resultados de los antecedentes revisados y los encontrados en la presente investigación.

Por lo que, según lo encontrado en la presente investigación se puede establecer que esto aporta de manera significativa a la literatura actual.

CONCLUSIONES

Se detallan a continuación:

Se encontró que la percepción de los docentes del nivel primario difiere y supera respecto a las cifras a los docentes del nivel secundario; a razón que gran número de los docentes del nivel secundario se encontraban indiferentes (ni de acuerdo ni desacuerdo), mientras que en el caso de nivel primario los docentes se encontraban de acuerdo con la Justicia Organizacional de la Institución Educativa “Heroínas Toledo”, Concepción, quedando demostrado que existe un gran número de docentes que desconocen la importancia de la percepción de la Justicia Organizacional y la relevancia que tiene no solo para sus relaciones labores sino la trascendencia en la calidad educativa.

Respecto a la Justicia Organizacional Distributiva, los hallazgos demostraron que las cifras difieren sustancialmente entre niveles educativos; también se encontró que en el nivel secundario no hubo ningún docente que se encontraban de acuerdo y en su mejoría son indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo); no obstante en el caso de los docentes de primaria se tiene certeza sobre una mejor percepción de la justicia distributiva, lo que demuestra que respecto a este tipo de justicia organización falta ahondar en la conceptualización y relevancia en los docentes del nivel secundario. Al respecto, en el nivel primario se corresponde un 93% de docentes que consideran que existe justicia distributiva, mientras que, en el caso de los docentes de secundaria, no hay ninguno que crea que existe tal justicia distributiva, por el contrario, la muestra se divide a la mitad para mencionar que están en desacuerdo o que dudan acerca de esta afirmación.

Respecto a la Justicia Organizacional Procedimental, el caso es el mismo que la Justicia Organizacional Distributiva, dado que las cifras difieren sustancialmente entre niveles educativos favoreciendo a los docentes de nivel primario; también se encontró que en el nivel secundario que un número minúsculo de docentes están de acuerdo con la justicia procedimental de la Institución Educativa a la cual pertenecen; no obstante en el caso de los docentes de primaria se tiene certeza sobre una mejor percepción de la Justicia Procedimental, lo que demuestra que respecto a este tipo de justicia. Al respecto, en el nivel primario se corresponde un 56% de docentes que creen que existe justicia procedimental, además del 36% que está muy seguro de que existe justicia procedimental. Entre ambos grupos se tiene un 92% de certeza de la justicia procedimental en los docentes del nivel primaria, mientras que en el caso de los docentes de secundaria solo se tiene 16% que están de acuerdo con la afirmación de que hay esta justicia.

Respecto a la justicia organizacional interaccional, se tiene un número similar en docentes de primaria de acuerdo como docentes de secundaria indiferentes a la justicia interaccional de la institución, por lo que se denota una superioridad de justicia interaccional en el caso de los docentes de nivel primario que en los docentes de nivel secundario. Para los docentes de primaria se tiene un 73% que cree que existe justicia interaccional, mientras que un porcentaje de cerca de 23% detalla que está en duda si es que efectivamente existe o no ello.

RECOMENDACIONES

Recomendar al cuerpo directivo de la Institución Educativa “Heroínas Toledo” de la provincia de Concepción:

- Se promueva estrategias de difusión, aplicación y evaluación sobre la Justicia Organizacional en todos los agentes y actores educativos mediante la ejecución de talleres vivenciales, tertulias pedagógicas dialógicas y círculos de interaprendizaje.
- Así mismo que el cuerpo directivo monitoree, acompañe y evalúe la Justicia Organizacional de manera periódica, mediante la aplicación de encuestas anónimas para evaluar la mejora de la percepción de la Justicia Organizacional y tomar decisiones oportunas para la mejora del sistema educativo.

Recomendar a los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “Heroínas Toledo” de la provincia de Concepción:

- Interiorizar y comprender que la Justicia Organizacional tiene tres dimensiones importantes las cuales refieren a la Justicia Organizacional Distributiva, Procedimental e Interaccional; temas muy relevantes no solo para sus relaciones labores sino la trascendencia en la calidad educativa.
- Asumir compromisos de mejora mediante la participación de los talleres vivenciales, tertulias pedagógicas dialógicas y círculos de interaprendizaje que el cuerpo directivo ejecute periódicamente.

Recomendar a los docentes del nivel primario de la Institución Educativa “Heroínas Toledo” de la provincia de Concepción:

- Asumir compromisos de mejora mediante la participación de los talleres vivenciales, tertulias pedagógicas dialógicas y círculos de interaprendizaje que el cuerpo directivo ejecute periódicamente para fortalecer y mejorar la percepción de la Justicia Organizacional y por ende del Clima Institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 43-90). Academic Press.
- Arboleda Arango, A. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99-122.
- Banaji, M. R., & Phelps, E. A. (2011). Implicit race attitudes predict trustworthiness judgments and economic trust decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(19), 7710-7715.
- Beugré, C. D. (2005). Reacting aggressively to injustice at work: a cognitive stage model. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 291-301.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Butler, A. (2012). The effects of organizational justice perceptions associated with the use of electronic monitoring on employees' organizational citizenship and withdrawal behaviours: A social exchange perspective. Universidad de Windsor Estados Unidos
- Campbell, Donald; Stanley, Julian. *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en ciencias sociales*. Buenos Aires: Amorrortu, 1995, p. 1-30.
- Coetzee, M. (2005). *Organizational Justice*. University of Pretoria etd. Diunduh dari http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005_130646.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior?.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and Black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1168.
- Dolan, S. L. (2007). Jackson Susan G. Schuller, Randall S. Valle Cabrera Ramón. *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI*.
- Funder, D. C. (2010). Situational similarity and personality predict behavioral consistency. *Journal of personality and social psychology*, 99(2), 330.
- Gracia, T. J. H., Torres, E. M., Munoz, E. M., & Castillo, F. (2015). Justicia Organizacional Y Su Relacion Con El Personal Docente De Una Instituci3n De Educacion Superior. *Global Journal of Management And Business Research*.

- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Hernández, Roberto; Baptista, Pilar; Fernández, Carlos. (2010). *Metodología de la investigación*. DF, México: Editorial The McGraw-Hill, 2010.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hurtado, L. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una Universidad Privada de Bogotá* (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría en Psicología) Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2075/1/RELACION%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORGANIZACIONALM%20SATISFACCI%20LABORAL.pdf>.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.
- McGregor, D., & Mateo, A. M. (1991). *El aspecto humano de las empresas*.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Oh, J. R. (2013). *The impact of organizational justice on career satisfaction of employees in the public sector of South Korea*.(Tesis de posgrado). Universidad de Minesota. EE.UU.
- Ramos La Rosa, P. E. (2015). *Gestión de personal y desempeño laboral en el Banco de la Nación agencia 01–Huacho en el año 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Perú
- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J., & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology*, 59(1), 31-64.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.

- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 2, 13-51.
- Schappe, S. P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes: Procedural justice as keystone. *Group & Organization Management*, 21(3), 337-364.
- Skinner, B. F. (1977). *Ciencia y conducta humana*(No. 156 S5).
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 124-137.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Vaamonde, J. D., & Salessi, S. *Justicia organizacional: un análisis de sus implicancias teóricas y de su exploración empírica en el ámbito organizacional argentino*.

APÉNDICE

APÉNDICE 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE “JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA I. E. HEROÍNAS TOLEDO, CONCEPCIÓN, UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PERSONAL DOCENTE PRIMARIA Y SECUNDARIA, AÑO 2017”

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la Justicia Organizacional?	Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017	La Justicia Organizacional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	Justicia Organizacional	Método General: Científico Método específico: Analítico y de medición estadísticas
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	
¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la justicia Organizacional Distributiva?	Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Distributiva del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	La Justicia Organizacional Distributiva que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.		Nivel: Descriptivo Tipo: Básica Diseño: No experimental
¿Existe diferencia en la percepción del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la Justicia Organizacional Procedimental?	Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Procedimental del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	La Justicia Organizacional Procedimental que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	Justicia Distributiva Justicia Procedimental	<u>Población:</u> 86 docentes del nivel primario y secundario de la I. E. "Heroínas Toledo" <u>Muestra:</u> Dado que la investigación se realizó con el muestreo no probabilístico, o por conveniencia, y dado que el análisis será comparativo entre ambos niveles educativos, se equipará la muestra, trabajándose así con 30 docentes de nivel primario y 30 de nivel secundario.
¿Existe diferencia en la percepción entre el personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I.E. “Heroínas Toledo”, Concepción - 2017, respecto a la Justicia Organizacional Interaccional?	Describir y comparar la percepción de Justicia Organizacional Interaccional del personal docente del nivel primario y el personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	La Justicia Organizacional Interaccional que percibe el personal docente del nivel primario es mejor a la percepción del personal docente del nivel secundario de la I. E. “Heroínas Toledo”, Concepción – 2017.	Justicia Interaccional	

APÉNDICE 2: CUESTIONARIO PARA EVALUAR JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Estimados maestros, favor de desarrollar las siguientes preguntas marcando con una “X” la alternativa de su preferencia. Los resultados solo servirán para fines de investigación científica.

- 1=Totalmente en desacuerdo
 2=En desacuerdo
 3=Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 4=En acuerdo
 5=Totalmente de acuerdo

Docente – Nivel Primario () Docente – Nivel Secundario ()	Género:				
	Masculino ()		Femenino ()		
Tiempo de servicio:	ESCALA				
	1	2	3	4	5
D1. JUSTICIA DISTRIBUTIVA					
Considera que sus ingresos son iguales a la de sus pares.					
Los salarios de su organización constituyen un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración.					
Considera justa la remuneración percibida de los servidores de su unidad administrativa.					
Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios que percibe.					
Las sanciones impuestas por su institución son aplicadas con el mismo criterio para todos.					
Sus compañeros consideran que debería recibir una remuneración igual que los demás.					
Los reglamentos y políticas de su Institución se aplican de igual manera a todos de su Unidad Administrativa .					
Considera que las promociones o aumentos de sueldo no programadas por lo general dependen de lo bien que una persona realiza en su trabajo.					
Considera que la mejor parte de sus asignaciones de trabajo han sido justas.					
Si su unidad de trabajo funciona bien , hay un reconocimiento y recompensa adecuada para todos.					
Si su desempeño es excelente , hay reconocimientos y recompensas suficientes.					
Piensa que su horario de trabajo es justo.					
Considera que su nivel de remuneración es justo.					
Siente que sus responsabilidades laborales son justas.					
Existen reconocimientos de las autoridades hacia los esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Institución.					
D2.JUSTICIA PROCEDIMENTAL					
Siente que existe el apoyo del personal para el logro de los objetivos de la organización.					
Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir igual a los demás.					
Se siente satisfecho con las promociones y ascensos de la Institución.					
La autoridades se interesan por mi futuro y mi desarrollo en la Institución					

Considera que los procesos son rápidos y adecuados con mi desempeño en la Institución.					
Su jefe distribuye de manera equitativa las tareas a su equipo de trabajo.					
Su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades al igual que los demás .					
Considera que existen procedimientos adecuados para obtener su calificación del desempeño y reconsiderar la misma si es necesario.					
En general, las acciones disciplinarias tomadas en su Institución son justas y justificadas.					
Los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño han sido justos y objetivos.					
Las autoridades aseguran de que todas las preocupaciones de los empleados sean escuchadas antes de tomar decisiones.					
Las decisiones de empleo son tomadas por las Autoridades de una manera imparcial.					
A los empleados se les permite impugnar o apelar las decisiones de empleo realizadas por las autoridades.					
Cuando se realizan cambios en su organización, los empleados suelen verse afectados.					
Se siente valorado y respetado en su trabajo.					
D3. JUSTICIA INTERACCIONAL					
Siente que su trabajo está suficientemente reconocido.					
Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella.					
Su jefe lo trata igual que a los demás.					
Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación al igual que los demás.					
Considera que su jefe es justo con las decisiones que toma respecto a su equipo de trabajo.					
Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.					
Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en las actividades y toma de decisiones para designar una tarea.					
Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo su jefe inmediato lo trata con amabilidad y consideración.					
Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, su jefe inmediato es sensible a sus necesidades personales.					
Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, su Institución se preocupa por sus derechos como empleado.					
Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación oportuna sobre la toma de decisiones y sus implicaciones con su equipo de trabajo.					
Considera que su jefe inmediato es honesto (a) y ético en el trato con le brinda a usted.					
Se consideran y respetan sus puntos de vista a la hora de tomar una decisión. .					
Mi jefe inmediato está completamente satisfecho y familiarizado con su rendimiento en el trabajo.					

¡Gracias por su colaboración!