

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Justicia organizacional en empresas públicas y privadas del distrito de Jaén

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Claudia Lisset Soto Diaz

ASESOR

Angel Eduardo Llatas Rivas

<https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

Chiclayo, 2022

**Justicia organizacional en empresas públicas y privadas del
distrito de Jaén**

PRESENTADA POR:

Claudia Lisset Soto Diaz

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez

PRESIDENTE

Luis Augusto Angulo Bustios

SECRETARIO

Angel Eduardo Llatas Rivas

VOCAL

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, a mis padres quienes me apoyaron en cada momento del transcurso de mi vida, siendo mis pilares fundamentales, de quienes aprendí que cada logro requiere de esfuerzo y dedicación. A mis hermanas por alentarme a que no me rinda y su amor incondicional. Así mismo, a mis amigos por su apoyo y consejos.

Agradecimiento

Gracias a mi asesor temático Llatas Rivas Ángel Eduardo, por su enseñanza, apoyo constante, orientación e inseparable confianza.

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
I. Introducción.....	8
II. Marco Teórico.....	9
Antecedentes.....	9
Bases teóricas.....	10
III. Metodología.....	13
IV. Resultados.....	15
V. Discusión.....	17
VI. Conclusiones.....	20
VII. Recomendaciones.....	20
VIII. Referencias.....	21
IX. Anexos.....	24

Lista de tablas

Tabla 1. Fiabilidad y validez del modelo	14
Tabla 2. Análisis de las dimensiones de justicia organizacional en empresas públicas y privadas	16
Tabla 3. Operacionalización de variables	24
Tabla 4. Matriz de consistencia.....	27
Tabla 5. Distribución de empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén	28

Resumen

El estudio tuvo como propósito, conocer y analizar de qué manera los colaboradores de las empresas tanto públicas y privadas perciben la justicia organizacional, por medio de conductas o situaciones que se generan en el entorno organizacional. Planteándose como objetivo general identificar la justicia organizacional que existen en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén, determinando los niveles de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo y de diseño no experimental-transversal. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual permitió obtener una muestra total de 50 colaboradores administrativos, distribuidas en 25 colaboradores para pública y privadas. Así mismo se utilizó como técnica la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario, elaborado a partir de la escala de medición de (Colquitt,2001). Los resultados mostraron la existencia de justicia organizacional tanto para las empresas públicas y privadas. Destacándose un adecuado nivel en la dimensión interpersonal de las empresas públicas, manifestando la falta de fortalecimiento por los jefes o directivos. A su vez, las empresas privadas mostraron un idóneo nivel de percepción por los colaboradores, evidenciando equidad en cada uno de las dimensiones de la variable estudiada.

Palabras claves: justicia organizacional, justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

Clasificaciones JEL: M12, M52, M54

Abstract

The purpose of the study was to understand and analyze how employees of both public and private companies perceive organizational justice, through behaviors or situations that are generated in the organizational environment. Posing as a general objective to identify the organizational justice that exist in public and private companies in the Jaén district, determining the levels of distributive, procedural, interpersonal and informational justice. The research was of a quantitative approach, of an applied type, of a descriptive level and of a non-experimental-transversal design. A non-probabilistic convenience sampling was used, which allowed obtaining a total sample of 50 administrative collaborators, distributed in 25 collaborators for public and private. Likewise, the survey was used as a technique with the questionnaire as an instrument, prepared from the measurement scale of (Colquitt, 2001). The results showed the existence of organizational justice for both public and private companies. Standing out an adequate level in the interpersonal dimension of public companies, showing the lack of empowerment by the bosses or managers. In turn, private companies showed an ideal level of perception by employees, evidencing equity in each of the dimensions of the variable studied.

Keywords: organizational justice, distributive, procedural, interpersonal and informative justice.

I. Introducción

Actualmente la justicia organizacional ha cobrado ímpetu debido a las habituales prácticas discriminatorias e inequitativas laborales como en la cotidianidad social en una diversidad de países (Ríos & Carranza, 2018). Asimismo, juega un rol fundamental en las empresas públicas como privadas; sustentada en la percepción recibida por los colaboradores, sobre aquello que consideran lo justo e injusto dentro de sus entidades o ámbito donde se desenvuelven (Zambrano & Duque, 2020).

La justicia organizacional es relevante para el entendimiento de fenómenos que impactan en las organizaciones, como satisfacción laboral, clima laboral, intención de abandono, compromiso, rotación, desempeño laboral y a su vez la relación que esta tiene ante las percepciones por los colaboradores de la organización, como la seguridad en el empleo, justicia, moralidad, equidad, salud mental, estrés, confianza, entre otras (Ríos & Carranza, 2018).

Asimismo, es considerada como un fenómeno multidimensional y no como unidimensional, porque es comprendida en diferentes aspectos por los colaboradores (Akram et al., 2017). Ello en relación a que los superiores dan prominencia en los juicios de equidad que los colaboradores forman, en relación a los procedimientos, políticas establecidas y su práctica empresarial, que a su vez permiten presenciar el compromiso laboral, comportamientos de adaptación al cambio y aprendizaje organizacional (Gómez & Rojas, 2016).

En las encuestas realizadas a algunos colaboradores de diferentes entidades públicas y privadas del Distrito de Jaén, han manifestado que sus compensaciones no son satisfactorias en función a sus esfuerzos por contribuir a la productividad y desempeño de la empresa, ya que en algunos se les da más carga laboral que a otros. Además, ante cualquier inquietud u opinión que los colaboradores quieren aportar estas no son consideradas, manifestando un efecto negativo en cuanto a la disminución de su productividad, provocando representar una amenaza para el bienestar y la estabilidad de toda organización.

Por otro lado, el personal no tiene una buena comunicación y relaciones interpersonal con su jefe, ya que recibe un trato no cordial y respetuoso; por lo que ante cualquier situación o problema que se suscite en la organización presentan comentarios inapropiados o dudas que tengan no es respondido de manera inmediata y eficaz. Siendo esto uno de los considerables desafíos que poseen las empresas tanto públicas como privadas en contar con un talento humano que tiene el sentir de equidad, contando con motivación y efectividad; evidenciando interés por incrementar el desempeño y comportamiento de los colaboradores de una empresa.

Asimismo, otros estudios investigan el comportamiento y actitud de las evaluaciones, investigando cómo y por qué los colaboradores forman juicios de equidad en las empresas. Siendo la justicia, sustancial para sus actividades laborales (Juca & Robles 2019). El tema de la equidad en el lugar de trabajo es una preocupación importante para casi todos los colaboradores, especialmente aquellos en organizaciones públicas (Baba & B.Ghazali, 2017).

De acuerdo a la expuesto previamente, se formuló el siguiente problema de investigación: ¿Qué nivel de justicia organizacional existe en las empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén?. Para responder a la formulación, se planteó como objetivo general identificar la justicia organizacional que existe en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén y como objetivos específicos determinar el nivel de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.

El conocer los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas serán de gran apoyo para las empresas, pues les permitirá saber el nivel de justicia organizacional que existe y por ende ejecutar las medidas necesarias e implementar estrategias de mejoras ante lo que más valoran de acuerdo a la percepción de los trabajadores frente a diferentes situaciones. Por último, logren obtener un conocimiento más profundo sobre este tema dado que como empresarios es de vital importancia practicarlo y lograr un impacto positivo para la organización.

II. Marco Teórico

Antecedentes

La percepción por los colaboradores ante las decisiones gerenciales de la organización es entendida como la justicia organizacional. Además, su percepción son conocimientos que resulta de la evaluación de situaciones o comportamientos mostrados en el entorno de la organización, Juca y Robles (2019) y Zambrano y Duque (2020) mostraron un nivel bueno para la justicia procedimental e interpersonal, en tanto, las dimensiones que demandan mayor atención por parte de las empresas públicas a fin de optimar la percepción de sus colaboradores corresponden a la justicia distributiva e informacional.

Por otro parte, Çelik et al. (2016) en su estudio dieron a conocer que la justicia procedimental y distributiva tuvieron una media de 2,87 y 3,14 respectivamente; en cambio para la justicia interaccional fue de 3,33 en empresas privadas. Además, Rubio (2018) sus hallazgos mostraron una media en justicia distributiva de 3,82, justicia procedimental 4,19 y justicia interaccional 4,35. Infiriendo que los docentes privados muestran una propicia percepción de justicia

organizacional, que fue medida por la escala de justicia organizacional (EJO) de Niehoff & Moorman (1993), versión validada por (Patlán et al., 2014).

De Fátima Nery et al. (2016) obtuvieron entre las dimensiones percibidas, que la justicia interactiva obtuvo una tasa alta de 6.54; procesal y distributivo de (6.35) y (6.07) respectivamente por la escala de Mendonça et al. (2003). Además, Adeel et al. (2018) mostraron una media en justicia distributiva de 2.79, informativa 2.96, procedimental 3.05, interpersonal 3.28 en empresas públicas.

Por otro lado, Bayarçelik & Findikli (2016) cuyos resultados mostraron con 3.02 en justicia procesal, justicia interaccional (2.65), justicia distributiva (2.80) medida por la escala de Niehoff & Moorman (1993) en entidades públicas y privadas. Por último, Sia & G.Tan (2016) dieron a conocer a la justicia procesal con una media de (3.92), justicia interaccional de (2) y justicia distributiva de (3.9) en empresas privadas, de tal forma que los colaboradores que perciben la equidad son más propensos a estar contentos con su trabajo y es menos probable que abandonen su organización.

Finalmente, Mengstie (2020) demostró que trabajadores de empresas públicas tenían una baja percepción de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa. De manera similar, los trabajadores de las empresas privadas tenían una baja percepción de la justicia distributiva y procedimental, teniendo una alta percepción de equidad en los aspectos de justicia interpersonal e informativa. Por otro lado, Ríos y Loli (2019) mostraron que la justicia interpersonal y distributiva tuvieron una alta percepción indicando recompensas justas, trato respetuoso, amable y digno de los supervisores. Por el contrario, la justicia informativa y procedimental fueron bajas.

Bases teóricas

Así mismo las teorías encontradas con respecto a la variable justicia organizacional, Adams (1965) plantea en su teoría de la Equidad, que los trabajadores desarrollan su percepción de justicia a partir de la comparación social, a través del cálculo de equilibrio entre la percepción de sus aportes (habilidades, conocimientos, esfuerzos, etc.), así mismo, los efectos percibidos por su trabajo como beneficios, pagos, reconocimiento, recompensas, etc. Finalmente, este resultado, es contrastado con el de los demás, en su ambiente laboral, es decir compañeros de trabajo. Entonces, en cuanto las personas observan equilibrio, se sentirán tranquilos, en una reciprocidad justa. En caso contrario, si el resultado difiere de los otros, la situación figurará inequidad.

Para el funcionamiento correcto en todo el ámbito organización, el término justicia, es fundamental para las decisiones, a su vez en las prácticas organizacionales. Puesto que, si son percibidas estas acciones de manera injusta, impactarán en los colaboradores negativamente, incrementando los indicadores de estrés laboral (*burnout*) y el quebrantamiento de la salud psicológica y física de los colaboradores. Por otro lado, cuando los colaboradores perciben acciones justas, favorece en el fortalecimiento de la confianza, desempeño, reducción de conflictos y aumento del compromiso (*engagement*) y satisfacción laboral (Patlán et al., 2014).

Así mismo, para Omar (2014) la justicia organizacional es definida también, de la manera en que los colaboradores perciben dentro de la organización, correspondiente a lo que se da de manera justa e injusta. Asimismo, Mladinic y Isla (2002) indican que alude a las percepciones y su medición de los resultados o de los procesos obtenidos por los colaboradores. En definitiva, la percepción del colaborador permite que la justicia organizacional sea subjetiva. Finalmente, se refiere al trato justo que piensan los colaboradores de lo que reciben de sus directivos y de quienes toman las decisiones en la organización (Robbins & Judge , 2017). Por último Colquitt (2001) propone una nueva escala de medición de justicia organizacional que fue desarrollada para evaluar ya no en tres dimensiones sino en cuatro.

La dimensión justa distributiva, se refiere a la igualdad de resultados como el sueldo y las recompensas que los colaboradores reciben por parte de la organización, pueden asignarlas de muchas formas (Robbins & Judge , 2017). Así mismo, Mladinic, A y Isla (2002) determinan que justicia distributiva refiere a las recompensas obtenidas y como esto es percibido por los colaboradores y son evaluadas en relación a una de las reglas que es la igualdad. Cabe señalar que dicha regla aconseja que los colaboradores deban tener igualdad de oportunidades dentro de la organización, para adquirir una recompensa dada. Por último, Moorman (1991) mostró que los colaboradores ven a este tipo de justicia respecto a su salario, las horas de trabajo, cuanto trabajo tienen que realizar y que obligaciones deben cumplir.

En lo que respecta a la justicia procedimental, los individuos se preocupan menos por el proceso, si los resultados son favorables y si reciben lo que desean; por lo tanto, la justicia procedimental no es tan importante cuando se percibe que la distribución es justa. La gente pone mayor atención al proceso cuando los resultados son desfavorables. Si consideran que el proceso es justo, entonces los trabajadores aceptan con mayor facilidad los resultados desfavorables (Robbins & Judge , 2017).

Según Mladinic y Isla (2002), la justicia de procedimiento se enfoca en la manera en que implican acciones logrando un determinado fin y está enfocada en la forma de los procedimientos de forma justa coligados a resultados deseados y sobresaliente para la organización. Además, Moorman (1991) define a esta dimensión de la manera en como toman decisiones en la organización, más aun teniendo procesos para la obtención de información de manera correcta y como otro punto la parte de retroalimentación.

Siendo la justicia informacional la que manifiesta si los directivos brindan las explicaciones e información necesarias a los colaboradores referido a las decisiones primordiales y asuntos importantes (Robbins & Judge , 2017). Por otro lado, la justicia de información se establece ante las explicaciones transmitidas a los colaboradores, con la finalidad de no obtener reacciones negativas ante la ejecución de nuevos procedimientos (Mladinic & Isla, 2002). Cropanzano et al. (2011) refiere a compartir información relevante con los trabajadores.

Respecto a la Justicia interpersonal muestra si los colaboradores son tratados con respeto e integridad. De tal forma que se ven las interacciones frecuentes entre los directivos y subordinados (Robbins & Judge , 2017). Por otro lado, Cropanzano et al. (2011) argumenta que este tipo de justicia hace mención al trato que obtiene el colaborador. También, para Moorman (1991) es la manera en el que los colaboradores sienten consideradas sus necesidades y que para tomar decisiones hay explicaciones correctas. Además, los trabajadores necesitan ser valoradas por los demás, y de la manera en que son tratadas respetuosamente y no quebrantadas, sobre todo por los que ejercen poder y toman decisiones, el grado de justicia será mayor (Cropanzano et al., 2011).

A nivel de justicia interpersonal e informacional, también se observan relaciones significativas. En este sentido, las personas mayores, las mujeres y quienes reportan mayor antigüedad, tienden a sentirse tratados con mayor dignidad y respeto. Asimismo, en relación a la justicia informacional, ésta evidencia una percepción más favorable en los empleados con más escolaridad, aquellos que ocupan cargos más elevados y aquellos con mayor antigüedad. Probablemente porque de acuerdo a los factores descritos, se favorece el acceso a información y son éstos quienes reciben mayor explicación de parte de las autoridades organizacionales (Omar, 2014).

Para cimentar por qué es importante estudiar la justicia organizacional, encontramos con diferentes respuestas. No cabe duda que, las decisiones y prácticas percibida de manera injusta provoca comportamientos y sentimientos no positivos en los colaboradores, impactando en la

relación de todo el ambiente organizacional. Por otro lado, una percepción generada positivamente, permite compromiso, satisfacción confianza, mejora el desempeño, y se reducen los conflictos (Patlán-Pérez et al., 2012).

Hablar de justicia Organizacional es importante porque incita a varios sentimientos, reacciones, conductas, efectos negativos por los colaboradores hacia todos los que laboran en la organización, todo ello es la totalidad de prácticas y decisiones organizacionales percibidas como injustas e inigualitarias. Es así, que su importancia reside en el impacto sobre los efectos generados por los diferentes actos y prácticas empresariales percibidas como no justas o inequitativas tales como: asignación de cargas de trabajo, pago de salario y prestaciones justas, trato justo y dignificado al colaborador, etc. En definitiva, se ve manifestada por el desempeño o resultado que incide de forma indirecta en las empresas, tal es el caso de la rotación laboral, el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, entre otros (Mladinic & Isla, 2002).

En concreto la justicia organizacional tiene la viabilidad para generar mayores beneficios para los colaboradores y las empresas, no cabe duda que permite, mayor confiabilidad y compromiso en la empresa, produciendo un incremento en su desempeño laboral, así mismo mayor satisfacción, en suma reducción de conflictos (Cropanzano et al., 2011).

A pesar de las diferentes escalas para medir la Justicia Organizacional, una de las escalas más utilizadas para analizar las percepciones de justicia organizacional es de Colquitt (2001). Invariablemente, todos los estudios de validación reproducen la estructura tetrafactorial de la escala desarrollada por Colquitt e informan adecuados niveles de validez de constructo, así como índices de consistencia interna llamativamente elevados. Lo que habla de las buenas propiedades psicométricas del instrumento para medir justicia organizacional en diferentes contextos culturales y organizacionales (Omar, 2015).

III. Metodología

Se aplicó un tipo de investigación aplicada, con un nivel descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), teniendo como variable de estudio la justicia organizacional desde la perspectiva de los colaboradores de las diferentes empresas públicas y privadas. Asimismo, el enfoque fue cuantitativo, llevándose a cabo recolección de datos medibles.

Además, con un diseño no experimental, por lo que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación realizada. En la variable justicia organizacional no existe un control directo, ni influencia en

ella porque ya sucedieron, al igual que sus efectos, por ello no existe manipulación alguna. Por otro lado, los datos recolectados durante la investigación se ejecutaron en un solo momento dado siendo esta transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Tuvo un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), debido a la coyuntura (COVID-19) y llevándose a cabo el estudio durante ese periodo. Por ende, fue conveniente para la accesibilidad y proximidad de la muestra, lográndose de este modo alcanzar el número establecido. Contando así con un total de 50 colaboradores tanto 25 de empresas públicas y 25 de privadas. Considerándose al personal con cargos administrativo de las diferentes áreas y a su respectivo sector público o privado de diferentes rubros.

En cuanto a la operacionalización de variables se consideró el constructo justicia organizacional con sus cuatro dimensiones que son: justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional (ver anexos 01).

Por otro lado, se aplicó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario contenida por 20 ítems (ver anexo 02). El cuestionario justicia organizacional, se exploró por medio de la escala de justicia creado por Colquitt (2001). De modo que, se responde con base en una escala tipo Likert de siete puntos: variando desde “totalmente de acuerdo” con valor de 1 a “totalmente en desacuerdo” con un valor de 7.

Además, ante la información recogida por el instrumento dado se generó un alfa de cronbach de 0.880 como se evidencia en la tabla 1, indicando la fiabilidad del instrumento.

Tabla 1. Fiabilidad y validez del modelo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,811	,880	20

Nota: programa SPSS v.25

Para la recolección de datos, se efectuó una conversación previa por medio telefónico con algunos trabajadores de las diferentes empresas públicas y privadas, en la cual se les informó el objetivo de la recolección de datos y a su vez tuvieron conocimiento sobre el proceso del

cuestionario, acordando la fecha de aplicación que fueron desde el día 8 de junio hasta el 10 de junio del 2020.

De este modo llegado la fecha propuesta, los colaboradores fueron contactados de manera inmediata por el investigador principal, donde se aplicó un cuestionario on-line, mediante el producto informático formulario de *Google Drive*, del cual a este instrumento se le incluyó el sector y cargo en el que se encuentran, asimismo, dando a conocer el propósito de la investigación y garantizando su confidencialidad. Siendo esta enviada por la aplicación (*whatsapp Messenger*) con el link de la encuesta.

Ya obtenido todos los cuestionarios realizados por los colaboradores de empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén, se estructuró una base de datos en el programa Microsoft Excel y posteriormente la data obtenida fueron analizadas a través del programa *SPSS versión 25*. A partir de las percepciones por cada colaborador sobre el constructo dado, cada una de las medidas de estudio fue analizada. Desde luego, se codificó las categorías de los ítems o preguntas, de acuerdo al número asignado de cada respuesta. Por consiguiente, al ya estar codificados, se interpretó los datos durante el análisis. De tal manera que permitió tabular los datos. Registrado esto, se conoció el nivel de cada dimensión, y de esa forma se identificó la justicia organizacional que existe en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.

Por último, en la matriz de consistencia se encontrará el resumen de los elementos básicos que contiene la investigación (ver anexo 3).

Es importante reconocer que en la investigación se respetó las normas y consideraciones éticas. Basándose en datos reales, así mismo, las encuestas para seguridad se emplearon de forma anónima, por lo cual se estimula a una participación sincera a la muestra de estudio; cuyos resultados no fueron alterados absolutamente. Por otro lado, ante el marco teórico se constituyó por aportes de otras investigaciones, respetando los derechos de citas de los diferentes autores como soporte científico de la investigación.

IV. Resultados

Los resultados estadísticos descriptivos de la muestra, de un total de 50 colaboradores de las diferentes empresas, tal como se mostró en la tabla 05, el 50% fueron de empresas públicas y el otro 50% de privadas (ver anexo 04).

Para identificar el objetivo general de la investigación se analizó cada una de sus dimensiones correspondientemente de cada objetivo específico. Analizando 4 niveles: alto, moderado, bajo y mínimo con una puntuación de 1,2,3 y 4 respectivamente, representado los baremos para calificar el nivel de las dimensiones percibida por los colaboradores.

En lo que respecta al primer objetivo específico que fue determinar el nivel de justicia distributiva en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén, se obtuvo como predominante el nivel moderado para empresas privadas con un 42%. A comparación de las empresas públicas con un nivel moderado de 28% y 8% bajo (ver tabla 02).

Tabla 2. Análisis de las dimensiones de justicia organizacional en empresas públicas y privadas

Categoría	Justicia distributiva		Justicia procedimental		Justicia interpersonal		Justicia informacional	
	Públic a	Privad a	Públic a	Privad a	Públic a	Privad a	Públic a	Privad a
Alto	14%	4%	4%	14%	4%	10%	12%	4%
Moderado	28%	42%	42%	32%	30%	32%	34%	44%
Bajo	8%	2%	4%	4%	14%	8%	4%	2%
Mínimo	0%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
TOTAL	100%		100%		100%		100%	

Nota: Alto: 01, moderado: 02, bajo: 03 y mínimo: 04

Respecto al segundo objetivo que fue determinar el nivel de justicia procedimental, tal como muestra en la tabla 02, en esta dimensión se indicó un nivel moderado de 42% y 32% en empresas públicas y privadas respectivamente sobre la percepción de los colaboradores en referencia a los procedimientos que se realizan en su puesto de trabajo dentro de la organización.

Asimismo, para el objetivo tres fue determinar el nivel de justicia interpersonal, la tabla 02 muestra un nivel alto de 10% y moderado con un 32% en empresas privadas. Por otro lado, en las empresas públicas se refleja un 30% y 14% con un nivel moderado y bajo.

El cuarto objetivo que fue determinar el nivel de justicia informacional, se pudo evidenciar en la tabla 02 que la dimensión tuvo un nivel moderado de un 44% en empresas privadas, en el caso de las empresas públicas el 34%.

V. Discusión

En este sentido, los resultados previamente descritos demuestran que la justicia distributiva percibida por los colaboradores fue de un nivel moderado connotando una percepción favorable ante las recompensas que reciben por parte de sus superiores. Al contrario, los hallazgos mostrados por Juca y Robles (2019), esta dimensión tiene menor valoración respecto a la percepción de los trabajadores debido a que las recompensas por el trabajo son regulares, por lo que requieren que las autoridades presten mayor atención. Por consiguiente, se concuerda con los juicios expuestos por diversos autores como Zambrano y Duque (2020) y Mengstie (2020). Simultáneamente, la regla más relevante para evaluar esta dimensión es la igualdad y necesidad, predominando la equidad que implica la confrontación entre lo que contribuye y se gana en contraste con lo que otros contribuyen y obtienen (Mladinic, A & Isla, 2002).

Asimismo, respecto a las empresas privadas se obtuvo un nivel moderado ante sus recompensas justas por sus esfuerzos, contribución y desempeño. Analizando la conclusión brindada por Mengstie (2020) indicó una baja percepción de equidad en la justicia distributiva, ya que ante sus esfuerzos que realizan no son comparables a los resultados que reciben, teniendo como resultados (salario y otros beneficios) muy bajos. Razón por la cual es importante que las empresas al momento de contribuir a los colaboradores esta percepción sea favorable a base de equidad (Colquitt, 2001). Cuando los colaboradores cada vez sienten pertenencia con la empresa y comprometida con sus labores, es probable que perciban que sus resultados y su desempeño esperado es recompensado y reconocido debidamente (Hidrovo Guzmán & Naranjo Espín, 2016).

Los resultados encontrados en la investigación, el nivel de justicia procedimental es moderado en empresas públicas. La justicia procedimental es la que menos sobresale de las demás dimensiones, ante procedimientos no claros y concisos (Juca & Robles, 2019) , del mismo modo en los resultados de Mengstie (2020). Por ende, las empresas deben optar por mantener procesos que se adhieran al trabajador, brindando así una mayor interacción con los mismos. Es por ello que es necesario procedimientos adecuados y procesos justos consiguiendo así los resultados u objetivos en las empresas (Mladinic, A & Isla, 2002). Finalmente, dicha dimensión es clave en la variable de justicia organizacional, condicionalmente beneficia que los colaboradores se involucren de alguna forma activamente en la empresa, acrecentando así su motivación y rendimiento (Moorman, 1991).

Simultáneamente, en las empresas privadas el nivel de justicia procedimental es de un nivel moderado. Este resultado no es congruente con lo planteado por Mengstie (2020) quien afirma que esta dimensión es baja en percepción de equidad ante la falta de procedimientos claros, imparciales y consistentes. Teniendo en cuenta, que el grado de los procedimientos utilizados son percibidos como justos (Colquitt, 2001) ajustando a principios coherentes, consistentes y objetivos para el cumplimiento de parámetros éticos y morales (Leventhal , 1976).

Respecto al nivel de justicia interpersonal representó un nivel moderado y bajo desde la percepción de empresas públicas dando a conocer que los colaboradores no perciben un buen trato por parte de sus superiores hacia ellos, indicando no tan buena relación, basada en respeto mutuo, educación y dignidad. Demostrando Ríos y Loli (2019) en su investigación una categoría alta en cuanto a esta dimensión. Teniendo otros hallazgos como Juca y Robles (2019). Puesto que, se espera que cuanto más justo sea el trato, mayor es la percepción de la justicia y considerable la aceptación de otras respuestas positivas por parte de los trabajadores (Omar, 2014).

Por otro lado, el nivel de justicia interpersonal es moderado en empresas privadas, dando significancia que si perciben buen trato entre sus relaciones interpersonales con sus superiores. Similar a lo encontrado por Mengstie (2020) sobre la alta percepción de equidad ante esta dimensión. En este sentido, el trato que reciben los colaboradores por sus jefes es dado de manera transparente y digna, omitiendo comentarios inadecuados (Robbins & Judge , 2017).

Es claro que, en justicia informacional en las empresas públicas fue alto y moderado señalando que existe regular soltura de parte de los supervisores para mantenerlos informados de cualquier eventualidad o proceso. Similar a lo encontrado por Ríos y Loli (2019) una percepción alta de estas empresas. De tal forma que se siga brindando información pertinente, suficiente y adecuada sobre las decisiones tomadas, absteniéndose de expresar descalificación ante los colaboradores (Robbins & Judge, 2013).

De igual manera para las empresas privadas el nivel fue en su mayoría moderado seguido por alto, de modo que sus superiores brindan las explicaciones e información necesarias a los colaboradores, referido a las decisiones primordiales y asuntos importantes. Como en otro resultado que los colaboradores tienen un alta percepción de equidad en la justicia informacional, se dedujo que los altos directivos comunican información adecuada y clara a los colaboradores apreciando estos la forma en que sus jefes interactúan de manera fluida y afable (Mengstie, 2020). Sumando a que hace referencia una decisión tomada por los supervisores,

explicándose el por qué se utilizaron procedimientos de cierta manera o por qué se distribuyeron los resultados de cierta forma. (Colquitt, 2001).

Por último, ante los resultados obtenidos, se identificó la existencia de justicia organizacional de las empresas privadas del Distrito de Jaén, por lo cual ante lo expuesto por Yean y Yusof (2015), la justicia organizacional tiene un impacto significativo en la organización, especialmente en la armonización de las relaciones laborales, promoviendo el desempeño, mejorando la confianza y compromiso laboral de los colaboradores. Así mismo, se da para las empresas públicas que se identificó la existencia de la variable mencionada, pero se debe dar hincapié en algunas dimensiones contando con la capacidad de la gerencia administrativa para asignar recursos de manera justa a todas las partes interesadas de la organización, dependiendo de las habilidades administrativas del jefe para tomar decisiones justas. Por lo tanto, se debe enfocar en identificar formas efectivas de manejar y eliminar las injusticias (Yean & Yusof, 2015).

Por tanto, las entidades públicas deben retribuir a sus colaboradores conforme a su valoración de contribución, esfuerzo y desempeño en la empresa. De este modo, implica necesariamente seguir enriqueciendo, que los superiores lleven una buena relación con sus colaboradores, ya que, va a permitir seguir involucrando el trato digno y respetuoso teniendo un impacto positivo en las empresas. Razón por la cual los jefes deben seguir informando y explicando de forma específica la implementación de un procedimiento, del cual es relevante para un funcionamiento eficiente de las empresas y otorgando una mayor satisfacción, siendo precedente para determinar la relación entre los directivos y sus trabajadores.

Así también, los jefes de las empresas privadas deben tener en cuenta que estas percepciones por los colaboradores son de insumo valioso como administradores de cambio y estimuladores de efectividad y productividad laboral, llevando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo personal de los mismos. Por lo cual, los jefes deben seguir otorgando un trato de calidad interpersonal ante sus colaboradores, influenciando de manera positiva ante sus decisiones con buen trato. De tal forma, continuar explicando y compartiendo sus decisiones y procedimientos empleados para la ejecución de sus labores, así como sus esfuerzos realizados para la comunicación y explicación de las mismas. De tal manera que estas percepciones sigan en beneficio de mayor compromiso, permitiendo comprender el entorno donde se desenvuelven.

Ante las limitaciones se encontró que no hay investigaciones recientes acerca de la variable justicia organizacional, por esta razón se consideró en la presente investigación las percepciones de los colaboradores tanto de empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén, permitiendo obtener un panorama diferente, el hecho de que no se cuenten con estudios, que permitan contrarrestar o validar los resultados alcanzados al analizar solo la variable en mención, ya que se ha relacionado, pero con otras variables.

VI. Conclusiones

En la investigación se ha podido identificar la presencia de justicia organizacional en empresas públicas y privadas. Destacándose un adecuado nivel en la dimensión interpersonal de las empresas públicas, manifestando la falta de fortalecimiento por los jefes o directivos. A su vez, las empresas privadas mostraron un idóneo nivel de percepción por los colaboradores, evidenciando equidad en cada uno de las dimensiones de la variable estudiada.

La percepción de justicia distributiva se determinó en un nivel moderado, debido a que los colaboradores perciben que sus contribuciones y esfuerzos ejecutados connotan los resultados por su desempeño.

Determinándose en la justicia procedimental un nivel moderado, afirmando que en la medida que el colaborador percibe que los procedimientos que se implementan en las empresas se representa por criterios éticos y morales, fundados con información apropiada, asimismo, que pueden influenciar o expresar sus puntos de vista frente a normas y procedimientos que se tomarán para la empresa.

Por otro lado, la justicia interpersonal se dio a determinar en un nivel moderado seguido por bajo en las empresas públicas. En cuanto, a las empresas privadas se determinó en un nivel moderado, teniendo una percepción satisfactoria ante el trato que recibe de su jefe, dándose de manera cortés y respetuosa. Finalmente, se pudo determinar que el nivel de justicia informacional fue moderado, debido a que los colaboradores recibieron información clara y adecuada de sus superiores.

VII. Recomendaciones

Para fomentar la justicia organizacional en el lugar de trabajo se debe proporcionar a los colaboradores una compensación adecuada, asimismo, permitiéndoles que sean escuchados, siendo sinceros al momento de comunicarse ya sea dando explicaciones sobre procedimientos adaptados o dando detalles de sus labores. Por otro lado, mostrar transparencia en la

implementación y ejecución de procedimientos justos, Además, teniendo relaciones interpersonales mostrando que son tratados con dignidad y respeto; en este sentido inculcarles lo que significa ser justo a través de capacitaciones para aumentar su sensibilidad hacia la justicia en el trabajo.

Por consiguiente, resulta crucial que los responsables del sector público y privado manifiesten el ejercicio de la justicia organizacional por medio de la práctica, con su implementación, sostenimiento y mejora de la equidad en sus empresas.

Finalmente, futuras investigaciones puedan ver desde una perspectiva general sobre justicia organizacional y de esa manera poder realizar estudios ya con otras variables.

VIII. Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. *New York Academy Press*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adeel, M. M., Khan, H. G. A., Zafar, N., & Rizvi, S. T. (2018). Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust. *Journal of Management Development*, 37(2), 212–223. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2017-0187>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
- Baba, A., & B.Ghazali, S. (2017). Influence of Organizational Justice on Motivation of Public. *International Journal of Management Research & Review*, 7(9), 913–925.
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2016). The Moderating Role of Self Efficacy on the Perceptions of Justice and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.049>

- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2011). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- De Fátima Nery, V., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee Well-Being. *Paideia*, 26(65), 317–324. <https://doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Gómez, D. C., & Rojas, L. S. (2016). *Percepción de justicia organizacional en el línea de negocios talleres autorizados Dinissan Bogotá*.
- Juca, J., & Robles, R. (2019). Determinants of Organizational Justice. *Universidad de Ciencia y Tecnología*, 2(2), 177–185.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mladinic, A & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Organizational Justice: Understanding Equity in Organizations.*, 11(2), 171–179. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=26303430&lang=es&site=ehost-live>
- Moorman, R. H. (1991). *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?* 76(6), 845–855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Omar, A. (2014). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 54(341), 217. <http://revistas.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/774>
- Omar, Alicia. (2015). Justicia Organizacional. *Psicología Industrial-Organizacional. Una*

Visión Latinoamericana, November.

- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1–19.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2014). *Validity and adaptation of organizational justice scale Niehoff and Moorman in the Mexican population*. 59(2), 97–120. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v59n2/v59n2a5.pdf>
- Ríos Corona, L. A., & Carranza Ortigón, G. (2018). Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales. *NovaRUA*, 10(17), 37–50. <https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.3>
- Ríos, J., & Loli, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación En Psicología*, 22(1), 127–138.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/16586/14218>
- Rubio, L. A. (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7, 47–56. <https://doi.org/10.18634/ctxj.7v.0i.884>
- Sia, L. A., & G.Tan, T. A. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26, 17–29. file:///E:/CICLO 2020-II/INFORME DE TESIS/ANTECEDENTES/PAPERS ACTUALES/2Sia-072516.pdf
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Zambrano Álvarez, G. P., & Duque Oliva, E. J. (2020). Justicia Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del personal de las Instituciones Públicas del Cantón Bolívar. *Investigatio*, 13(13), 1–12. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.13.1>

IX. Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variables

Tabla 3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA
JUSTICIA ORGANIZACIONAL	Justicia Distributiva	Recompensas por esfuerzo	Cuestionario	ORDINAL
		Recompensa apropiada		
		Recompensas contribución		
		Recompensa justa		
	Justicia Procedimental	Oportunidad de expresión		
		Influencia en las decisiones		
		Utilización consistente de procedimientos		
		Procedimientos imparciales		
		Información correcta		
		Capacidad de recurrir decisiones		
	Justicia Interpersonal	Procedimiento éticos y morales		
		Trato educado		
		Trato digno		
		Trato respetuoso		
	Justicia Informativa	Omisión de comentarios inapropiados		
		Veracidad comunicación		
Explicación a detalle				
Aclaración razonable				
		Información oportuna		
		Comunicación adecuada		

Nota: Colquitt (2001)

Anexo 2: Instrumento**ENCUESTA SOBRE JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS
PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL DISTRITO DE JAÉN**

Lugar Encuesta: JAÉN	Fecha Encuesta: 08/06/20 Hora Inicio Encuesta: 8:00 am
------------------------------------	---

Introducción:

Mi nombre es Claudia Lisset Soto Díaz, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. A continuación, nos dará uno minutos de su tiempo para el desarrollo del cuestionario. Con la información recolectada permitirá identificar la Justicia Organizacional que existe en empresas públicas y privadas del distrito de Jaén.

Esta encuesta es solo para fines académicos, por ello se le pide sinceridad ante sus respuestas. Siendo de carácter confidencial.

SECTOR: _____

CARGO: _____

BLOQUE 1: Sección de información

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Indiferente	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5	6	7
D1: Justicia Distributiva								
1	¿ Sus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?							
2	¿La recompensa por su trabajo terminado son apropiadas?							
3	¿La recompensa que recibe refleja la contribución que hace por su trabajo?							
4	¿La recompensa por su desempeño en la organización es de manera justa?							
D2: Justicia Procedimental								
5	¿Usted tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista y sensaciones acerca de los procedimientos utilizados en su empresa?							
6	¿Tiene usted influencia en las decisiones que se toma en su empresa?							
7	¿Los procedimientos son utilizados en todas las ocasiones del mismo modo?							
8	¿Los procedimientos son imparciales y se aplica por igual a todas las personas?							
9	¿Los procedimientos están basados en una información correcta?							
10	¿Usted tiene la capacidad para recurrir las decisiones que se toman en la empresa?							
11	¿Los procedimientos utilizados en la empresa se basan en criterios éticos y morales?							
D3: Justicia Interpersonal								
12	¿Su superior le trata de manera educada?							
13	¿Su superior le tratado con dignidad?							
14	¿Su superior le tratado con respeto?							
15	¿Su superior elude hacer comentarios inapropiados?							
D4: Justicia Informativa								
16	¿Su superior es sincero (a) al momento de comunicarse con usted?							
17	¿Le explica detalladamente los procedimientos adecuados para la ejecución de sus labores?							
18	¿Le da explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados?							
19	¿Su superior le ha comunicado detalles respecto a su trabajo de manera oportuna?							
20	¿Su jefe adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a cargo?							

Anexo 3: Matriz de consistencia

Tabla 4. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	
		DIMENSIONES	INDICADORES
¿Qué nivel existe de justicia organizacional en empresas públicas y privadas del distrito de Jaén?	Identificar la justicia organizacional que existe en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.	Justicia Organizacional	
		Justicia distributiva	Recompensa por esfuerzo Recompensa apropiada Recompensas contribución Recompensa justa
		Justicia Procedimental	Oportunidad de expresión Influencia en las decisiones Utilización consistente de procedimiento Procedimientos imparciales Información correcta Capacidad de recurrir decisiones Procedimiento éticos y morales
		Justicia Interpersonal	Trato educado Trato con dignidad Trato con respeto Omisión de comentarios inapropiados
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
	Determinar el nivel de justicia distributiva en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.		
	Determinar el nivel de justicia procedimental en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.	Justicia Informativa	Veracidad comunicación Explicación detallada Aclaración razonable Información oportuna Comunicación adecuada
	Determinar el nivel de justicia interpersonal en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.		
	Determinar el nivel de justicia informacional en empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén.		
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS	
Enfoque cuantitativo de tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño no experimental	-El muestreo fue por conveniencia, con una muestra total de 50 colaboradores de las empresas públicas y privadas.	-Cuestionario: 20 ítems -Medio: on-line, mediante el producto informático SPSS (Statistical Product and Service Solutions) and versión 25. a través del envío por redes sociales (whatsapp) con el link de la encuesta. -Fecha: 8 junio -Duración: indeterminada	

Anexo 4: Resultados estadísticos*Tabla 5. Distribución de empresas públicas y privadas del Distrito de Jaén*

Empresas públicas y privadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Privado	25	50.0	50.0	50.0
	Público	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Nota: SPSS v.25