

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Justicia Organizacional en los colaboradores de la empresa Mundo  
Alpaca S.A.C Lima, 2020.**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Administración y Negocios Internacionales.

**Autores:**

Diana Sofia Villacrez Davila

Grecia Nevenka Peña Mires

**Asesor:**

Mg. Ricardo Elías Jarama Soto

Lima, Julio 2020

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Mg. Ricardo Elías Jarama Soto, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Justicia Organizacional en los colaboradores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C Lima, 2020”** constituye la memoria que presenta Grecia Nevenka Peña Mires y Diana Sofia Villacrez Davila, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y negocios internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 21 días del mes de Diciembre del año 2020.



---

Mg. Ricardo Elías Jarama Soto.

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a .... 21 días.... días del mes de.....julio.....del año 2020.... siendo las 09:30 horas, se reunieron en la Sala Virtual Zoom, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del jurado: ... Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto..., el secretario: ....Mtro. David Junior Elías Aguilar Panduro ..... y el miembro: Mg. Ricardo Elías Jarama Soto .....y el asesor... .. con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: .....: "Justicia organizacional en los colaboradores de la empresa Mundo Alpaca SAC Lima, 2020" .....de los estudiantes: a)... Peña Mires, Grecia Nevenka.....b) ..... Villacrez Davila, Diana Sofia .... conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en .....  
 Administración y Negocios Internacionales.....con-mención-en.....

El Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el (la) / (los) (las) candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): ..... Peña Mires, Grecia Nevenka.....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): ..... Villacrez Davila, Diana Sofia.....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los (las) / (al) (a la) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
 Presidente

  
 Secretario

\_\_\_\_\_  
 Asesor

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
 Candidato/a (b)

# ÍNDICE

1.	Introducción .....	7
2.	Revisión de la Literatura .....	9
2.1.	Justicia Organizacional .....	9
2.1.1.	Justicia Distributiva .....	11
2.1.2.	Justicia Procedimental .....	11
2.1.3.	Justicia Interaccional .....	11
3.	Método .....	12
3.1.	Diseño .....	12
3.2.	Muestra población .....	12
3.3.	Instrumento .....	12
3.4.	Procedimiento de la recolección de datos.....	13
4.	Resultados.....	13
4.1.	Resultado 1 .....	13
4.2.	Resultado 2 .....	15
4.3.	Resultado 3 .....	17
5.	Discusión .....	19

# **Justicia Organizacional en los colaboradores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C Lima, 2020**

## Organizational justice in the employees of the company Mundo Alpaca S.A.C Lima, 2020

Diana Sofia Villacrez Davila <sup>a\*</sup>, Grecia Nevenka Peña Mires <sup>b</sup>

*<sup>a</sup>Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión,  
Carretera Central Km 19.5 Lurigancho, Lima, Perú*

*<sup>b</sup>Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión,  
Carretera Central Km 19.5 Lurigancho, Lima, Perú*

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C. El estudio es de nivel descriptivo de diseño no experimental y de corte transversal. Para medir la percepción de justicia organizacional en una muestra de 40 colaboradores se utilizó el instrumento de Escala de Niehoff y Moorman, 1993 traducido por Pérez (2014), que consta de las dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional con una consistencia interna aceptable de  $\alpha = 0.956$  y un KMO de 0.850. Para obtener los resultados se aplicó estadística de medida central. Respecto a las características demográficas de los colaboradores, se encontró que la mayoría es de género masculino y son mayores de 36 años de edad, así mismo la mayor concentración de colaboradores se encuentra en el área de acabado. Tanto justicia organizacional como sus dimensiones fueron percibidas en un nivel moderado, eso implica la percepción de los colaboradores, de lo que parece ser justo o injusto, siendo fundamental en las decisiones y en las prácticas organizacionales. Además, los colaboradores valoran respecto a la dimensión de justicia distributiva que respondan a la equidad con la que la organización distribuye los

beneficios, puestos de trabajo y promociones a través de sus directivos; en la dimensión justicia procedimental aprecian el proceso imparcial en la toma de decisiones por parte del empleador hacia el empleado; y en cuanto a la justicia interaccional lo entienden como el trato idóneo por parte de los supervisores.

*Palabras clave:* justicia organizacional; justicia distributiva; justicia procedimientos; justicia interaccional.

### **Abstract**

The objective of this research work is to determine the level of perception of organizational justice in the collaborators of the company Mundo Alpaca S.A.C. The study is descriptive level of non-experimental design and cross-sectional. To measure the perception of organizational justice in a sample of 40 collaborators, the Niehoff and Moorman Scale instrument, 1993 translated by Pérez (2014) was used, which consists of the dimensions: distributive justice, procedural justice and interactional justice with an acceptable internal consistency. of  $\alpha = 0.956$  and a KMO of 0.850. To obtain the results, central measurement statistics were applied. Regarding the demographic characteristics of the collaborators, it was found that the majority are male and over 36 years of age, and the highest concentration of collaborators is found in the finishing area. Both organizational justice and its dimensions were perceived at a moderate level, which implies that the perception of the collaborators emphasizes what appears to be fair or unfair, being fundamental in organizational decisions and practices. In addition, the collaborators value with respect to the dimension of distributive justice that they respond to the equity with which the organization distributes benefits, jobs and promotions through its managers; in the procedural justice dimension, they appreciate the impartial process

in decision-making by the employer towards the employee; and regarding interactional justice they understand it as the ideal treatment by supervisors.

*Keywords:* organizational justice; distributive justice; procedures justice; interactional justice.

## **1. Introducción**

Por lo general, hoy en día los colaboradores de las organizaciones realizan sus funciones por necesidad, el cual hace evidente un empobrecimiento hacia el compromiso organizacional en la empresa que laboran (Lynch, 2018). Esto se debe a que los colaboradores perciben que se les está brindando un trato injusto, distribución de funciones que no son equitativas y favoritismo hacia algunos colaboradores (Hidrovo y Naranjo, 2016). Asimismo, esta realidad, crea un impacto negativo y directo en el desempeño del colaborador (Hurtado, 2014).

La variable de justicia organizacional se observó en 40 colaboradores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C de la ciudad de Lima - Huachipa. Dichos resultados serán presentados a la empresa Mundo Alpaca S.A.C para que, conforme a los resultados dados, empiecen a implementar sus estrategias que mejoren el clima de trabajo mediante actitudes que sean percibidas por los trabajadores como justicia organizacional. La percepción de la variable justicia organizacional de los trabajadores de la empresa en mención se analizará mediante un estudio descriptivo transversal.

Hernández (2015), en su estudio aplicado a 334 docentes de una institución de educación superior, encontró que justicia organizacional tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador como es el compromiso organizacional y el esfuerzo. Además, aplicó el

instrumento de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993). El cual está constituido por tres dimensiones e incluye 20 reactivos en una escala de Likert de cinco puntos. En consecuencia, los principales resultados obtenidos denotan que los académicos que se encuentran en el rango de edad de 40 a 49 años perciben una mejor distribución en las cargas de trabajo y esto podría explicarse porque son académicos que ya cuentan con mayor antigüedad en la institución.

Quezada (2017), realizó un estudio con 400 colaboradores de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), encontrando que existe una relación muy cercana de la justicia organizacional y los resultados en la toma de decisiones de las pequeñas y grandes empresas (Rodríguez, 2015). Asimismo, Omar (2006) expone que las personas muestran actitudes positivas a todo el entorno laboral cuando identifican en el medio, practicas justas. Sin embargo, la relación entre la percepción de la justicia organizacional del talento humano y el plan estratégico es directamente proporcional, pero de baja influencia.

La justicia organizacional, según Omar (2006), es la percepción que tienen los empleadores de lo que es justo o injusto, de igual manera es la percepción de equidad que tienen los trabajadores (Vaamonde, 2013). Esta consta con 3 factores justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional (Pérez, 2014). Según Fierro (2016), la justicia organizacional es fundamental en las decisiones y en las prácticas organizacionales, debido a que influye en el funcionamiento total.

Se puede constatar que existen diversos estudios sobre justicia, relacionada con otras variables como con el desempeño laboral, satisfacción laboral y clima laboral. Permitiendo



considerar que el instrumento de medición permite resultados comparables con contextos diferentes.

Guevara (2016), encontró que si existe una relación directa y positiva entre la justicia organizacional y satisfacción laboral. Asimismo, estos mismos resultados coinciden con lo que diversos investigadores han demostrado en sus estudios empíricos, tales como los efectuados por Rai (2013).

Por otro lado, Ordinola (2018), en una población de 78 docentes de la Asociación Peruana Central Este, encontró una relación positiva entre las variables justicia organizacional y el engagement.

El objetivo del presente trabajo es determinar el nivel de percepción de la justicia organizacional de los trabajadores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C. Así también de sus dimensiones como justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional.

## **2. Revisión de la Literatura**

### **2.1. Justicia Organizacional**

La justicia organizacional es la percepción de los empleados de lo que parece ser justo o injusto, siendo fundamental en las decisiones y en las prácticas organizacionales. Asimismo, es la igualdad de beneficios a los trabajadores y del trato que este recibe por parte de sus superiores.

Según Omar (2006), justicia organizacional es la percepción que tienen los empleadores de lo que es justo o injusto, de igual manera es la percepción de equidad que tienen los trabajadores (Vaamonde, 2013). Por otra parte, en la teoría de la equidad sostiene que los trabajadores están motivados para tener una relación justa o equitativa (Hurtado, 2014). Es decir, las personas tienden a comparar su percepción de su esfuerzo con lo que ellos obtienen de esta, y lo comparan con lo que perciben de los demás (Solano, 2011).

Según Fierro (2016), la JO es fundamental en las decisiones y en las prácticas organizacionales, debido a que influye en el funcionamiento total. Por lo tanto, la JO es un concepto subjetivo y descriptivo que captura lo que el sujeto cree que es correcto, más que una realidad objetiva o un código moral prescriptivo (Omar, 2007). De la misma forma la JO tiene una consideración relevante en el sentido ético de una empresa (Quezada, 2017). También tiene que ver con la imparcialidad con que un proceso es utilizado para llegar a una decisión (Greenberg, 1986).

Según Lynch (2018), la JO es la igualdad de beneficios a los trabajadores y del trato que este recibe por parte de sus superiores. Además, el trato que reciben en su organización, tiende a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando siempre cuando sean tratados de manera justa. Asimismo Quezada (2017), determina en gran medida la presencia de comportamientos organizacionales en favor de la productividad (Peña, 2016). Esto quiere decir que, en el ámbito organizacional, las percepciones de justicia se relacionan positivamente con el desempeño (Rodríguez, 2014).

### **2.1.1. Justicia Distributiva**

Para Hernández (2015), la justicia distributiva responde a la equidad con que la organización distribuye los beneficios, puestos de trabajo y promociones a través de sus directivos, siendo estos beneficios de naturaleza económica y no económica asociados a la compensación y subsidios por parte de la organización (Peña, 2016). Es decir, la justicia distributiva es percibida mediante la recompensa entre los individuos (Hernández, 2015), por los resultados contenidos (Guevara, 2016), entendida también como el reparto de honores, riquezas, servicios y bienes sociales (Galarreta, 2017).

### **2.1.2. Justicia Procedimental**

Según Galarreta (2017), define a la justicia procedimental como un proceso imparcial en la toma de decisiones, en donde sean percibidos justos (Martínez, 2006), por parte del empleador hacia el empleado (Leventhal, 1974), siendo considerados justo aquellos en donde el individuo tenga voz en el proceso (Peña, 2016), y respaldando la decisión tomada con respeto a un colaborador dentro de la empresa (Quezada, 2017).

### **2.1.3. Justicia Interaccional**

Según Pérez (2014), la percepción de justicia es la calidad de trato y la comunicación que reciben los colaboradores de manera interpersonal por los altos cargos (Solano, 2011). Es decir, la justicia interaccional es el trato interpersonal entre los gestores que deciden y los colaboradores que son afectados por las decisiones (Omar, 2006), ya sean estos resultados supuestos por parte de los supervisores (Mladinic y Isla, 2002). También es entendida como el trato idóneo por parte de los supervisores a sus colaboradores (Cropanzano y Bowen, 2007).

### **3. Método**

#### **3.1. Diseño**

El tipo de estudio es descriptivo no experimental porque intenta establecer el nivel de percepción de justicia organizacional, sin manipular la variable de estudio. Además, es de diseño transversal porque se recogió los datos en un solo momento. Según Veiga de Cabo (2008), en los estudios descriptivos, el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo.

#### **3.2. Muestra población**

La población elegida para el estudio fue de 40 colaboradores que constituyen el total de personas que laboran en la empresa Mundo Alpaca S.A.C, determinándose como una muestra por conveniencia (Rodríguez, 2014).

#### **3.3. Instrumento**

La recolección de datos se realizó a través de un instrumento por la técnica de encuesta aplicado a la muestra de estudio. Para nuestra presente investigación las encuestas se aplicaron a los colaboradores de manera presencial en la empresa Mundo Alpaca SAC.

Para medir la variable “justicia organizacional”, se utilizó el cuestionario Escala de Niehoff y Moorman 1993, fue creado por (Niehoff & Moorman, 1993), adaptado al español por (Pérez, 2014), este cuestionario consta de 3 dimensiones; justicia distributiva (4 ítems), justicia de procedimientos (5 ítems), justicia interaccional (9 ítems). Presenta una escala de Likert de 7 puntos; Muy en desacuerdo = 1, Moderadamente en desacuerdo = 2, Levemente en desacuerdo =

3, En duda = 4, Levemente en acuerdo = 5, Moderadamente en acuerdo = 6 y Muy en acuerdo = 7. Este cuestionario fue utilizado por (Lynch, 2018), en una muestra de 253 colaboradores de un centro médico de Trujillo con una prueba de confiabilidad de 0.742. A su vez el instrumento fue utilizado por (Hurtado, 2014), en una muestra de 110 docentes de la universidad privada de Bogotá, con una prueba de confiabilidad de 0.93. Para el presente trabajo también se realizó una prueba piloto y se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.956 y un KMO de 0.850 mostrando consistencia interna para su aplicación en el estudio.

### **3.4. Procedimiento de la recolección de datos**

En la investigación se utilizó el software estadístico IBM SPSS para el procesamiento de datos. Para el análisis descriptivo utilizamos tablas de frecuencia y porcentajes. Además, aplicamos los coeficientes para conocer como la variable se asocia a las características demográficas de la población.

## **4. Resultados**

### **4.1. Resultado 1**

En la Tabla 1 se observa las características demográficas de los trabajadores de la empresa Mundo Alpaca. La mayoría de los encuestados es de género masculino (60%). El 80% de los trabajadores son mayores de 36 años; mientras que el 20% oscila entre los 25 y 35 años. El área con mayor número de trabajadores es de acabado (20%).

Tabla 1

*Resultados demográficos de los trabajadores de la empresa Mundo Alpaca.*

		Recuento	%	
Genero del encuestado	Masculino	24	60.0%	
	Femenino	16	40.0%	
	Total	40	100%	
Área en la que trabaja	Programación	4	10.0%	
	Confección	4	10.0%	
	Administración	2	5.0%	
	Mantenimiento	6	15.0%	
	Acabado	8	20.0%	
	Producción	1	2.5%	
	Desarrollo	2	5.0%	
	Plato	3	7.5%	
	Maquina	5	12.5%	
	Corte y patronaje	3	7.5%	
	Plancha	2	5.0%	
	Total	40	100%	
	Edad	Menores de 25 años	0	0.0%
		De 25 a 30 años	4	10.0%
		De 31 a 35 años	4	10.0%
Mayores de 36 años		32	80.0%	
Total		40	100%	

## **4.2. Resultado 2**

Se muestra en la Tabla 2 las percepciones de los encuestados con preguntas de acuerdo a cada dimensión. En relación a la dimensión de justicia distributiva, los trabajadores aprecian que las recompensas que reciben por parte de la empresa son justas (6.18) pero consideran que su nivel de sueldo no es justo (5.68) porque están levemente de acuerdo.

Con respecto a la segunda dimensión justicia procedimental, los trabajadores valoran que se les permita impugnar a apelar las decisiones tomadas en su trabajo (6.33), de tal manera se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones del trabajo se tomen (6.08). Por otro lado, la tercera dimensión justicia interaccional, perciben una estimación cuando ofrecen una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de su trabajo. (6.25), sin embargo, ante la toma de una decisión acerca de su trabajo muestran preocupación por sus derechos como trabajador (6.03) estando moderadamente de acuerdo.

Finalmente, la variable de justicia organizacional tiene mayor aceptación en la dimensión justicia procedimental (6.22), sin embargo, la menor aceptación la obtuvo justicia distributiva con (5.94).

Tabla 2

*Nivel de percepción por preguntas de acuerdo a dimensiones*

		Media	Desviación estándar
	Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.	5.68	1.21
Justicia Distributiva	Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.	5.78	1.31
	En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastantes justas.	6.18	0.96
5.94	Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.	6.15	1.12
	Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones del trabajo se tomen.	6.08	1.14
Justicia Procedimental	Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefe reúne información exacta y completa.	6.25	1.08
	Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.	6.21	1.17
	Todas las decisiones de trabajo son aplicadas conscientemente a todo el personal afectado o involucrado.	6.25	1.08
6.22	A los trabajadores se les permite impugnar a apelar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.	6.33	0.81
Justicia Interaccional	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y consideración.	6.05	1.15



	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad.	6.18	1.11
	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales.	6.08	1.16
	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta.	6.13	1.14
	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador.	6.03	1.12
	Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo.	5.85	1.39
	Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.	6.25	1.06
	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.	6.05	1.38
6.07	Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.	6.03	1.39

---

### 4.3. Resultado 3

De acuerdo a la Tabla 3 se puede observar el nivel de percepción sobre la variable justicia organizacional y las dimensiones que esta comprende. Los trabajadores de mundo alpaca perciben un nivel moderado a la justicia distributiva (57.5%) que responde a la equidad con la

que organización distribuye los beneficios, puestos de trabajo y promociones a través de sus directivos. Asimismo, perciben la dimensión de justicia procedimental en un nivel moderado (62.5%) como un proceso imparcial en la toma de decisiones por parte del empleador hacia el empleado. De igual forma la dimensión de justicia interaccional se estima en un nivel moderado (52.5%) esta se entiende como el trato idóneo por parte de los supervisores.

Finalmente, nuestra variable de justicia organizacional comprende un nivel moderado (55.0%) enfatiza la percepción de los empleados de lo que le parece ser justo o injusto, siendo fundamental en las decisiones y las prácticas organizacionales.

Tabla 3

*Nivel de percepción de la variable justicia organizacional y sus dimensiones*

		Recuento	%
	Bajo	8	20.0%
Distributiva	Moderado	23	57.5%
	Alto	9	22.5%
	Bajo	7	17.5%
Procedimental	Moderado	25	62.5%
	Alto	8	20.0%
	Bajo	9	22.5%
Interaccional	Moderado	21	52.5%
	Alto	10	25.0%
	Bajo	8	20.0%
Justicia organizacional	Moderado	22	55.0%
	Alto	10	25.0%

## 5. Discusión

El objetivo del presente trabajo es determinar el nivel de percepción de la justicia organizacional de los trabajadores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C. Así también de sus dimensiones como justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional.

Se encontró que la justicia organizacional es percibida como moderado un 55% de los trabajadores de Mundo Alpaca S.A.C de acuerdo a Ordinola y Lopez (2018), quienes obtuvieron un promedio de 3.4 como percepción media de la variable por los docentes de la Asociación Peruana Central Este. Sin embargo, Rubio (2018) encuentra que la justicia organizacional es valorado por los docentes de la Universidad Privada de Armenia, Quindío en un nivel medio con un promedio de 4.12. Por lo tanto, en todos los casos la mayoría de los involucrados perciben la justicia organizacional tiene el potencial de crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores; mayor confianza y compromiso organizacional, produce un mejor desempeño laboral y reducción de conflictos (Pérez, 2014).

En la dimensión justicia distributiva que conforma parte de la variable de justicia organizacional se percibió como moderado un 57.5% de los trabajadores Mundo Alpaca S.A.C. De acuerdo con, Ordinola y Lopez (2018) obtuvieron un promedio de 3,4 como percepción media de la dimensión por los docentes de la Asociación Peruana Central Este. Por otro lado, Rubio (2018) encuentra que la justicia distributiva es valorado por los docentes de la Universidad Privada de Armenia, Quindío en un nivel medio 3.85. Por lo tanto significa que los colaboradores tienen una percepción favorable sobre la manera en la que son distribuidos los recursos, salarios, tareas y responsabilidades por parte de sus jefes, mediante el cual es entendida como el reparto de honores, riquezas, servicios y bienes sociales (Gallarreta, 2017).

En la dimensión de justicia procedimental tiene una percepción moderada 62.5% por parte de los trabajadores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C. De acuerdo con, Ordinola y Lopez (2018) obtuvieron un promedio de 3.5 de la dimensión encontrada a los docentes de la por los docentes de la Asociación Peruana Central Este. Sin embargo Rubio (2018), encuentra que la justicia procedimental es valorado con un 4.19 por docentes de la Universidad Privada de Armenia, Quindío. Lo que quiere decir que los trabajadores perciben un adecuado nivel de equidad en cuanto a la toma de decisiones al momento de asignar los recursos.

Se encontró en la dimensión de justicia interaccional una percepción por parte de los colaboradores de la empresa Mundo Alpaca S.A.C, un 52.5% que viene a ser una percepción moderada por parte de ellos. De acuerdo con, Ordinola y Lopez (2018) obtuvieron un promedio 3.5 como una percepción moderada para los docentes de la Asociación Peruana Central Este. De igual manera Rubio( 2018), encuentra en la justicia interaccional es valorado por docentes de la Universidad Privada de Armenia, Quindío en un nivel medio 4.35. Por lo tanto, los docentes perciben un adecuado nivel de equidad en cuanto a la calidad del tratamiento interpersonal por parte de sus jefes. Es decir, la percepción del trato justo y equitativo (Pérez, 2014).

A continuación, se mencionan algunas deficiencias del estudio que pueden ser consideradas al realizar un estudio similar. Como primer punto resaltaríamos que la muestra podría haber sido de mayor cantidad de participantes, a pesar de que la confiabilidad del instrumento fue aceptable. Además, en la discusión se puede evidenciar que para comparar los resultados de algunas dimensiones no se contó con estudios que coincidían con las principales dimensiones de la presente investigación.

De este modo, el trabajo constituye en un aporte que permita contribuir a futuras investigaciones sobre la variable de justicia organizacional ya que, a partir del análisis de los casos puede establecerse una narrativa sobre buenas prácticas. El procedimiento para definir las ha sido la identificación de aspectos claves y la síntesis de visiones que explicitan una “buena implementación” de JO.

## Referencias

- Cropanzano, R., & Bowen, D. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Fierro, L. (2016). *justicia organizacional en una institución privada de educación superior*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Chile.
- Galarreta, E. (2017). Los valores terminales e instrumentales y la percepción de la justicia organizacional en estudiantes de una maestría de una universidad privada. (tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma. Perú.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Guevara, M. (2016). Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, año 2015. *Ex Cathedra En Negocios*, 1(1), 40–51. <https://doi.org/10.18050/revexcathedraennegocios.v1n1a4>
- Hernández, T., Martínez, E., Martínez, E., Castillo, F., & Corichi, A. (2015). Justicia Organizacional Y Su Relación Con El Personal Docente De Una Institución De Educación Superior. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(2), 32–42.
- Hidrovo, C., & Naranjo, K. (2016). *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la Puce Matriz Quit.*(tesis de maestría). [Pontificia Univercidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11229>
- Hurtado, L. (2014). Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de la universidad privada de Bogotá [Universidad Privada de Bogota]. (Tesis de maestría). <https://doi.org/10.1371/journal.pgen.1004965>
- Leventhal, G. (1974). *What Should Be Done with Equity*. 1959, 27–55. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>

- Lynch, Y. (2018). *Justicia organizacional compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento de salud Trujillo, 2018. (tesis de licenciatura)*. [Universidad Cesar Vallejo]. Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33679?locale-attribute=en>
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(1), 100–119. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00005.x>
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Mladinic, A. & Isla, P. (2002) Justicia organizacional entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé, Vol. 11*(March), 171–179. [https://www.researchgate.net/publication/260707251\\_Mladinic\\_A\\_Isla\\_P\\_2002\\_Justicia\\_Organizacional\\_Entendiendo\\_la\\_equidad\\_en\\_las\\_organizaciones\\_Psykhe\\_Vol\\_11\\_N2\\_171-179](https://www.researchgate.net/publication/260707251_Mladinic_A_Isla_P_2002_Justicia_Organizacional_Entendiendo_la_equidad_en_las_organizaciones_Psykhe_Vol_11_N2_171-179)
- 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. (2006). Justicia organizacional, individualismo - colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud Universidad Veracruzana, 18*(1), 165–179. [https://www.researchgate.net/publication/26472820\\_Justicia\\_organizacional\\_individualismo-colectivismo\\_y\\_estres\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/26472820_Justicia_organizacional_individualismo-colectivismo_y_estres_laboral)
- Omar, A., Ferreira, M. C., Souto, S. O., Delgado, H. U., Assmar, E. M. L., González, A. T., & Galáz, M. F. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas Argentinas, Mexicanas y Brasileñas. *Revista Mexicana de Psicología, 24*(1), 101–116. <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020635011.pdf>
- Ordinola, P., & López, G. (2018). *Justicia organizacional y el engagement en el personal docente de la Asociación Peruana Central Este, 2017. (tesis de licenciatura)*. [Univercidad Peruana Unión]. Perú. [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1193/Percy\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1193/Percy_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Peña, M., & Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7*(1), 201. <https://doi.org/10.21501/22161201.1540>
- Pérez, J., Herrera, R., Torres, E., & Hernández, R. (2014). Validity and adaptation of organizational justice scale Niehoff and Moorman in the Mexican population. *Contaduría y Administración, 59*(2), 97–120. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71256-2](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71256-2)
- Quezada, C. (2017). Percepción de la justicia organizacional de los empleados de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Ciencia UNEMI, 10*, 70–79.

file:///C:/Users/Karen\_Mirella/Downloads/Dialnet-PercepcionDeLaJusticiaOrganizacionalDeLosEmpleados-6151268.pdf

- Rai, G. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260–284.  
<http://library.gcu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90596083&site=ehost-live&scope=site>.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Sánchez, I. (2015). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados (as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 2, 270–286.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245621009.pdf>
- Rubio, L. (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>.
- Solano, D. (2011). Una revisión del concepto de justicia organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 14–16.  
[https://www.researchgate.net/profile/Dante\\_Solano\\_Silva/publication/220006154\\_Solano\\_D\\_2011\\_La\\_Motivacion\\_por\\_el\\_Servicio\\_Publico\\_Entendiendo\\_las\\_claves\\_para\\_tener\\_un\\_buen\\_funcionario\\_publico\\_Revista\\_de\\_Gestion\\_Publica\\_y\\_Developmento\\_550/links/0d1c84f36f254](https://www.researchgate.net/profile/Dante_Solano_Silva/publication/220006154_Solano_D_2011_La_Motivacion_por_el_Servicio_Publico_Entendiendo_las_claves_para_tener_un_buen_funcionario_publico_Revista_de_Gestion_Publica_y_Developmento_550/links/0d1c84f36f254).
- Vaamonde, J. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional*. (Tesis de doctorado) [Universidad Nacional de la Plata]. Argentina.