

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Percepción de Justicia Organizacional en colaboradores de la Empresa Municipal  
Santiago de Surco S.A. en el año 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Pablo Luis Aarón Querevalú Pingo

Lima – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A mis padres que me motivaron y apoyaron en todo momento para salir adelante en la vida, a ellos quienes me criaron con cariño y por, sobre todo, lleno de valores los cuales contribuyeron en mi desarrollo profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis docentes que con mucho profesionalismo compartieron sus conocimientos y consejos con dedicación constante para la realización de este trabajo llegue a buen puerto.

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE  | iv   |
| ÍNDICE DE TABLAS  | vii  |
| ÍNDICE DE FIGURAS   | viii |
| RESUMEN   | ix   |
| ABSTRACT  | x    |
| PRESENTACIÓN  | xi   |
| INTRODUCCIÓN  | xii  |
| CAPÍTULO I  | 12   |
| I. Planteamiento del Problema                                       | 12   |
| 1.1. Descripción de la realidad Problemática                        | 12   |
| 1.2. Formulación del Problema                                       | 13   |
| 1.2.1. Problema general   | 13   |
| 1.2.2. Problemas específicos  | 13   |
| 1.3. Objetivos  | 14   |
| 1.3.1. Objetivo general   | 14   |
| 1.3.2. Objetivos específicos  | 14   |
| 1.4. Justificación e importancia                                    | 14   |
| CAPÍTULO II   | 16   |
| II. Marco teórico conceptual  | 16   |
| 2.1. Antecedentes   | 16   |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales                                 | 16   |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales                                      | 18   |
| 2.2. Bases teóricas   | 20   |
| 2.2.1. Teorías que abordan el estudio de la Justicia Organizacional | 20   |
| 2.2.2. Modelo de Justicia Organizacional (Skarlicki y Kulik, 2005)  | 22   |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| 2.2.3.       | Modelo de Justicia Organizacional de Colquitt (2001)                                 | 21 |
| 2.2.3.1.     | Justicia distributiva  | 21 |
| 2.2.3.2.     | Justicia procedimental   | 21 |
| 2.2.3.3.     | Justicia interpersonal   | 24 |
| 2.2.3.4.     | Justicia informativa   | 24 |
| 2.3.         | El proceso de respuesta ante la injusticia   | 25 |
| 2.4.         | Justicia organizacional y variables organizacionales                                 | 28 |
| 2.5.         | La medición de la justicia organizacional  | 31 |
| 2.5.1.       | Instrumentos autodescriptivos: escalas generales y referidas a contextos específicos | 31 |
| 2.5.2.       | Estudios de laboratorio y estudio de campo   | 33 |
| 2.6.         | Empresa Municipal Santiago de Surco S.A.   | 33 |
| 2.6.1.       | Misión   | 34 |
| 2.6.2.       | Visión   | 24 |
| 2.6.3.       | Recursos humanos   | 34 |
| 2.7.         | Definición conceptual  | 36 |
| CAPÍTULO III |  | 38 |
| III.         | Metodología  | 38 |
| 3.1.         | Tipo y diseño utilizado  | 38 |
| 3.1.1.       | Tipo y enfoque   | 38 |
| 3.1.2.       | Nivel  | 38 |
| 3.1.3.       | Diseño de investigación  | 38 |
| 3.2.         | Población y muestra  | 39 |
| 3.3.         | Identificación de la variable y su operacionalización                                | 39 |
| 3.3.1.       | Operacionalización de la variable  | 39 |

|                            |  |    |
|----------------------------|--|----|
| 3.4.                       | Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico      | 41 |
| 3.4.1.                     | Técnicas   | 41 |
| 3.4.2.                     | Instrumento  | 41 |
| CAPÍTULO IV                |  | 44 |
| IV.                        | Presentación, procesamiento y análisis de los resultados | 44 |
| 4.1.                       | Procesamiento de resultados                              | 44 |
| 4.2.                       | Presentación y análisis de los resultados                | 44 |
| 4.3.                       | Discusión  | 49 |
| 4.4.                       | Conclusiones   | 51 |
| 4.5.                       | Recomendaciones  | 52 |
| CAPÍTULO V                 |  | 56 |
| V.                         | Programa de intervención                                 | 56 |
| 5.1.                       | Denominación del programa                                | 56 |
| 5.2.                       | Justificación del problema                               | 56 |
| 5.3.                       | Establecimiento de objetivos por actividad               | 58 |
| 5.4.                       | Sector al que se dirige                                  | 74 |
| 5.5.                       | Establecimiento de conductas problema/meta               | 75 |
| 5.6.                       | Metodología  | 76 |
| 5.7.                       | Resumen  | 80 |
| 5.8.                       | Cronograma   | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS |  | 85 |
| ANEXOS                     |  | 90 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Principales Instrumentos de medición de la justicia organizacional  | 32 |
| Tabla 2. Operacionalización de la variable justicia organizacional           | 40 |
| Tabla 3. Análisis de la percepción de justicia organizacional a nivel global | 45 |
| Tabla 4. Análisis de frecuencia de la dimensión justicia distributiva        | 46 |
| Tabla 5. Análisis de frecuencia de la dimensión justicia procedimental       | 46 |
| Tabla 6. Análisis de frecuencia de la dimensión justicia interpersonal       | 47 |
| Tabla 7. Análisis de frecuencia de la dimensión justicia informativa         | 48 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Teoría de la Equidad   | 21 |
| Figura 2. Frecuencia porcentual de la percepción de justicia organizacional a nivel global | 45 |
| Figura 3. Frecuencia porcentual de la dimensión justicia distributiva                      | 46 |
| Figura 4. Frecuencia porcentual de la dimensión justicia procedimental                     | 47 |
| Figura 5. Frecuencia porcentual de la dimensión justicia interpersonal                     | 48 |
| Figura 6. Frecuencia porcentual de la dimensión justicia informativa                       | 49 |



## RESUMEN

El presente estudio tiene como denominación Percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017 en el cual se busca determinar el nivel de percepción de justicia organizacional de los mismos. Esta investigación es de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, presenta una población de 40 personas entre mujeres y hombres que realizan labores administrativas pertenecientes a la Gerencia de Administración y Finanzas. Para la recolección de datos se aplicó la escala de Justicia Organizacional Percibida (Colquitt, 2001) cuya adaptación fue desarrollada por Jerí (2013); asimismo, los datos se procesaron mediante la herramienta de office Excel y el programa estadístico SPSS versión 22.0. Los resultados obtenidos nos indican que los colaboradores presentan una tendencia media a alta en lo que respecta a percepción de justicia distributiva siendo el 38% y 55% respectivamente; también, el 57% de la muestra evidencia un nivel medio en la dimensión de justicia procedimental; a su vez, el 75% y el 58% presentan un nivel alto de justicia interpersonal y justicia informativa respectivamente.

**Palabras clave:** Justicia organizacional, distributiva, procedimental, interpersonal, informativa, labor administrativa.

## ABSTRACT

The present study has as denomination Perception of organizational justice in the collaborators of the Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. in the year 2017, which seeks to determine the level of perception of organizational justice of the same. This research is of a descriptive type and a non-experimental design of a transectional nature; likewise, it presents a population of 40 people between women and men who perform administrative tasks belonging to the Administration and Finance Management. For data collection, the Perceived Organizational Justice Scale was applied (Colquitt, 2001) whose adaptation was developed by Jerí (2013); The data was also processed using the Office Excel tool and the statistical program SPSS version 22.0. The results obtained indicate that the collaborators present a medium to high tendency regarding the perception of distributive justice, being 38% and 55% respectively; also, 57% of the sample shows a medium level in the dimension of procedural justice; In turn, 75% and 58% present a high level of interpersonal justice and information justice, respectively.

**Keywords:** Organizational justice, distributive, procedural, interpersonal, informative, administrative work.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normativas de la directiva N° 003 – FPs y TS.-2016 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, pongo a disposición el presente trabajo de investigación diagnóstica denominado “Percepción de Justicia Organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017” bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de Psicología para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Dicho trabajo se ha desarrollado en el periodo de mayo a octubre de 2017, a la espera de su evaluación, aprobación y con la esperanza de que sea de utilidad para la comunidad científica.

Atentamente.

Bach. Pablo Luis Aarón Querevalú Pingo

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda la percepción de justicia organizacional, el cual es un tema de gran importancia en las organizaciones, puesto que, en la actualidad, el factor humano es considerado como un pilar clave para el desarrollo de cada organización pues los colaboradores son considerados como clientes internos y por tanto socios estratégicos. Por lo expuesto, la percepción de justicia organizacional es determinante al momento de evaluar la satisfacción del colaborador en lo que respecta a la retribución obtenida por la organización, este las analiza y compara con diversos factores obteniendo así un grado de percepción de justicia lo que conllevará a formar parte de su rendimiento en las funciones realizadas.

La justicia organizacional es un fenómeno en el que se deben de tener en cuenta múltiples dimensiones (Vaamonde, 2013). En este sentido, debemos de tener en cuenta que los colaboradores perciben la justicia organizacional como una evaluación de distintos aspectos tales como: la relación jefe-colaborador, procedimientos en la toma de decisión de la alta dirección, información clara y precisa de las funciones que le son asignadas; asimismo, las recompensas que reciben por sus servicios.

El fin de esta investigación es identificar el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de EMUSS S.A., pues en las organizaciones, hoy en día, las personas no aceptan un trato injusto a pesar de tener un sueldo superior al del mercado y valoran el nivel de justicia por encima de diversos factores laborales.

El tema de la justicia organizacional es de suma importancia en todo tipo de organización, puesto que el factor humano tiende a analizar si son tratados con justicia en sus organizaciones y si el análisis del mismo es negativo, actúan frente a ello y por ende cambian su comportamiento. Esto puede afectar el desempeño de los colaboradores obteniendo resultados negativos para la toda organización.

Por lo mencionado, la investigación ha sido realizada en cinco capítulos, los cuales se exponen a continuación:

- Capítulo I: Se muestra la descripción detallada de la realidad problemática; asimismo, se establecen objetivos los cuales se abordan de manera óptima. A su vez, se determina la importancia del mismo.
- Capítulo II: Se exponen investigaciones relacionadas a la variable, tanto nacional como internacionalmente, también, se identifican las bases teóricas que pretenden dar sostén al trabajo de investigación.
- Capítulo III: En este espacio se detalla la metodología del trabajo, procedimientos y características del mismo; además, se presenta el instrumento de medición utilizado, la población y la muestra del estudio.
- Capítulo IV: Concierno a la presentación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo V: Aquí se presenta una propuesta de programa de intervención ante el problema identificado, este se basa en los resultados obtenidos gracias a la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## I. Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El concepto de justicia ha sido un tema de reflexión desde épocas remotas. En tiempos contemporáneos, los científicos sociales se han preocupado en lo que la gente “cree” que es justo. De esta manera, se ha intentado comprender las percepciones de justicia que la gente tiene y las consecuencias que de ellas se derivan (Vaamonde, 2013).

De igual modo, la importancia del concepto de justicia y equidad ha sido reconocida multidisciplinariamente. Así mismo, la psicología organizacional ha observado que la justicia impacta sobre diferentes aspectos de una organización; de esta manera, afirma que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales (Mladinic e Isla, 2002).

Debido a ello, investigadores y especialistas en recursos humanos, han evidenciado que la justicia contribuye a lograr un buen desempeño laboral y la injusticia deteriora los vínculos dentro de las organizaciones (Vaamonde y Salessi, 2013).

En el contexto de la investigación, se observa con preocupación hechos que nos llaman la atención en el comportamiento de los colaboradores. Los colaboradores se quejan de la falta de liderazgo de parte de sus jefes inmediatos y aseveran que no tienen un trato justo pues solo obtienen beneficios (capacitación, información, comisiones de servicio, etc.) solo algunos colaboradores.

Así mismo, existen quejas sobre la incorrecta toma de decisiones con respecto a los asensos de parte de los jefes de la institución y se expresa que existe el “amiguismo” con respecto a esto. Por otro lado, se observa

que existe malestar de parte de los colaboradores con respecto la carga laboral, estos atribuyen que sus jefes inmediatos no les asignan funciones o por el contrario, sus funciones son excesivas.

Por lo expuesto, la investigación, ayudará a obtener información valiosa y relevante, lo que permitirá crear un programa adecuado de intervención con respecto a la percepción de justicia y sus distintas dimensiones (justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informativa) de los servidores civiles. Esto ayudará a mejorar el compromiso de los colaboradores para con sus compañeros, jefes inmediatos y a su vez con la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia distributiva en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?
- ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia procedimental en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?
- ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia interpersonal en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?
- ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia informativa en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de percepción de justicia distributiva en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.
- Identificar el nivel de percepción de justicia procedimental en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.
- Identificar el nivel de percepción de justicia interpersonal en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.
- Identificar el nivel de percepción de justicia informativa en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.

### **1.4. Justificación e importancia**

Es importante realizar la presente investigación ya que el concepto de justicia organizacional es de gran interés pues se ha evidenciado que esta variable está estrechamente ligada con el comportamiento de toda organización.

Así mismo, la justicia organizacional denota igualdad de oportunidades y resultados para todos los trabajadores. Por ello, debido a que, en una organización el éxito o fracaso depende principalmente del factor humano, distintas instituciones invierten en la gente que pertenece a la institución ya que el desarrollo de los mismos contribuye al crecimiento de la organización (Quezada, 2016).



Por lo expuesto, como profesionales de la salud mental, en un mundo globalizado donde el insumo indispensable es el factor humano, el presente estudio, con ayuda de los resultados, nos ayudará a construir estrategias de intervención con el fin de mejorar el sentido de justicia organizacional y de esta manera, mitigar problemas psicosociales dentro de la organización, así como la disminución de quejas, reclamos y deserción laboral.

## CAPÍTULO II

### II. Marco teórico conceptual

#### 2.1 Antecedentes

Luego de haber realizado una investigación con respecto a justicia organizacional, se ha tomado como referencia distintos estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional detallados a continuación:

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Vanegas (2014) en su publicación “Relación entre capital psicológico, justicia organizacional y estrés laboral”, exponen que la justicia organizacional y el capital psicológico explican en un 5% el estrés laboral y, a su vez, mencionan que, si bien la proporción es pequeña, es importante resaltar que el estrés puede ser causado por múltiples factores.

Su investigación está apoyada en una muestra estratificada por variables sociodemográficas de 540 trabajadores de diferentes empresas del sector privado de Bogotá y se utilizó, entre otras, la escala de justicia organizacional adaptada a su contexto de la versión original de Colquitt (2001).

De la misma manera, Vaamonde (2013) en su tesis “El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y las percepciones de justicia organizacional”, la cual contó con una muestra de 414 trabajadores de diversas organizaciones de la provincia de Santa Fe, Argentina, encuadrada en una perspectiva cuantitativa, afirma que el sexismo en contra de las mujeres sigue generando desigualdades en lo que respecta al ámbito laboral a nivel mundial.

Así mismo, dentro de los resultados destacados, refleja que los trabajadores del sector privado y del rubro salud presentan menores

percepciones de justicia procedimental a comparación de los trabajadores del sector público; el personal permanente percibe menos justicia distributiva y el personal contratado menos justicia procedimental.

De igual modo, Ortega (2013) en su estudio correlacional y de diseño experimental, “Efectos de la responsabilidad social y justicia organizacional en la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera”, trabajó con una muestra de 102 trabajadores de una empresa manufacturera y afirma que existe una relación positiva entre la responsabilidad social corporativa, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, siendo la más fuerte la relación con la justicia procedimental y la menos fuerte la relación con la justicia interaccional. Para este estudio se utilizó la escala de justicia organizacional desarrollada por Colquitt (2001).

Por otro lado, Platán-Pérez *et al* (2012) en su investigación “El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral” de perspectiva cuantitativa, no experimental, de corte transversal, expone que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, sin embargo, la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Para la mencionada investigación se utilizó la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) y contó con una muestra de 307 profesores de instituciones de educación superior.

Finalmente, Hidrovo y Naranjo (2016) gracias a su estudio correlacional, “Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito”, con una muestra de 278 docentes de varias facultades de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE) matriz Quito en el que se utilizó la escala de justicia

organizacional de Colquitt, adaptado al español de Ruiz y Garcia (2013), se determinó que existe correlación directa positiva con una magnitud baja entre ambas variables y se confirmó de esta manera la hipótesis planteada.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Uribe (2013) en su tesis para optar el grado de maestro en administración de negocios, “Influencia de la justicia organizacional en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de turismo Odiseo Tours S.A.C. en Lima – Perú”, con la ayuda de una muestra de 130 trabajadores, la cual representó el 41% del total de la población y con la utilización de una encuesta validada por una experta en psicología, comprobó estadísticamente que existe influencia de la justicia organizacional sobre la motivación laboral. De igual forma, concluye que los trabajadores muestran una percepción de inequidad respecto a los beneficios que reciben de la empresa frente al trabajo que ellos desarrollan.

Además, Jerí (2013) en su investigación “Percepción de la justicia organizacional según grupo ocupacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”, gracias a una muestra conformada por 124 trabajadores (60 varones y 64 mujeres) y con la aplicación de la escala de Justicia Organizacional percibida de Colquitt (2001), concluyó que los resultados muestran que no existe diferencia significativa en la justicia organizacional así como en los factores justicia distributiva, procedimental e interpersonal, lo que no ocurre en el factor de justicia informativa en el que perciben que si existe diferencia significativa en la percepción de la justicia organizacional.

También, Pedraja *et al.* (2015) en su investigación “El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: un estudio para la PYME de Chile y Perú”, mediante un cuestionario y con la ayuda de un total de 149 respuestas de empresas de la PYME de Chile y Perú, determinaron que los conflictos de tareas y de relaciones impactan sobre la percepción de justicia organizacional de los colaboradores y también, la justicia organizacional percibida impacta sobre los resultados del proceso de toma de decisiones. Con respecto a la muestra, se conformó por 149 trabajadores, de los cuales 85 son colaboradores de empresas PYME chilenas (57%), y los 64 restantes pertenecen a empresas PYME peruanas (43%). Así mismo, para medir la percepción de justicia organizacional se utilizó una adaptación de Rahim *et al.* (2001).

De igual modo, Guevara (2015) en su investigación no experimental, de diseño correlacional y transeccional “Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, agencia Trujillo, año 2015”, gracias a una muestra de 54 trabajadores y la aplicación de estadísticos descriptivos junto a un análisis de correlación, determinó que existe una asociación directa o positiva entre ambas variables. Para este estudio se utilizó la adaptación argentina de Omar *et al* (2003) de la escala de justicia organizacional de Colquitt (2001).

Así mismo, Quezada (2016) en su tesis estadístico-descriptiva y exploratoria, “La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala” en la que utilizó una muestra de 400 encuestas entre el personal administrativo y docente con un tiempo de servicio superior a los tres

años, determinó que la percepción de justicia organizacional difiere en cada una de las fases de la gestión administrativa.

## **2.2 Bases teóricas**

En el siguiente apartado describiremos los significados de la variable estudiada en esta investigación y además los aportes teóricos de diferentes autores que sirven para el conocimiento científico del estudio.

### **2.2.1. Teorías que abordan el estudio de la Justicia Organizacional**

A continuación, se detallan las teorías relacionadas con la justicia organizacional:

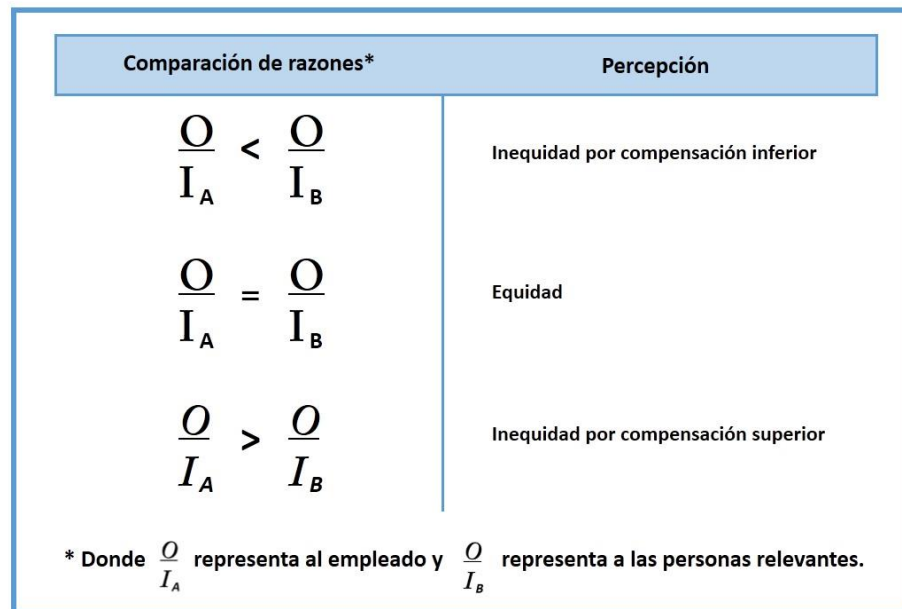
#### **- Teoría de la Equidad de Stacey Adams (1965)**

Esta teoría se basó en el criterio de como la persona percibe la recompensa que recibe y la compara con las recompensas que otras personas reciben que realizan el mismo trabajo o con aportes semejantes en una organización. Stacey Adams señaló: “La teoría de la equidad enfatizando que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa, y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas”. Según esta teoría, cuando una persona cree que se ha cometido una injusticia con ella, se incrementa su tensión y la forma de darle solución será cambiando su comportamiento.

Las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción al contrastar lo que reciben y el esfuerzo que han realizado, determinan la equidad de sus recompensas comparándolas con la recompensa que reciben otras personas, ya que no solo le interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo. En base a esto, la teoría de la equidad postula que las personas determinan el nivel de justicia,

comparando sus aportes (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) a la empresa con las recompensas que reciben (salario, aumentos y reconocimiento), y además comparando ese margen con el de otros individuos. Se busca un “equilibrio” adecuado que sirva para garantizar una sólida y productiva relación con el trabajador, el equilibrio debe estar en lo que la persona entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

Adams sintetizó una fórmula que cambiaría el paradigma de los recursos humanos en la empresa, generaría la teoría de Justicia Organizacional y tendría influencias enormes sobre la productividad.



Fuente: Robbins S., Judge T. (2009) Comportamiento Organizacional

Figura 1: Teoría de la Equidad

Adams concluyó que el trabajador no analiza su salario en sí mismo, sino que ejecuta un acto mental más complejo. Compara el resultado de la razón entre el salario recibido (O) y el esfuerzo puesto para conseguirlo (I<sub>A</sub>), con el resultado de esta razón en otro trabajador al que considera similar (O/I<sub>B</sub>). Es decir, compara la equidad en la

forma como la empresa reparte recompensas en relación con el trabajo, éxito y/o esfuerzo de cada trabajador.

### **- Teoría de Hosmer y Kiewitz (2005)**

Hosmer y Kiewitz (2005), definieron la Justicia Organizacional como la percepción que tienen los trabajadores sobre lo que es justo e injusto dentro de las organizaciones. Además, indicaron que la justicia procedimental es la percepción del proceso formal que ha llevado a la distribución. En el ámbito de los recursos humanos, en lo que respecta a la evaluación de desempeño laboral, la justicia procedimental se refiere a los procedimientos que se utilizan, por lo cual es evaluado el desempeño (Erdogan, 2002).

En lo que respecta a justicia distributiva, sería la percepción de lo que se recibe como resultado del proceso (Adams, 1963 y 1965), cuyos criterios son la necesidad, equidad e igualdad. Con respecto a la justicia interpersonal, sería la percepción del grado con el cual las personas son tratadas con respeto, cortesía y dignidad. Así mismo, indicaron que la justicia informativa, tiene que ver con el grado de percepción sobre la recepción de la información adecuada acerca de aquellas acciones y procedimientos que los afectan, es decir, el grado en el que las personas reciben la necesaria y adecuada información sobre su comportamiento.

### **2.2.2 Modelo de Justicia Organizacional (Skarlicki y Kulik, 2005)**

Cómo citó Jerí (2013), según el modelo propuesto (Skarlicki y Kulik, 2005), al evaluar un hecho como justo o injusto, se compara con otras alternativas y se imagina cómo debería haber sido la situación. El individuo busca responder preguntas como: En primer lugar, ¿Cómo me hubiera sentido si el hecho fuera sido diferente? (impacto negativo de la injusticia), en segundo lugar, ¿podría haber actuado de otra manera la organización? (Si podría, se atribuirá responsabilidad



interna. Si factores ajenos al control del individuo lo impidieron, se atribuirá responsabilidad externa) Por último, ¿debería haber actuado de otra manera? (Si hay creencias acerca de que la acción correcta es distinta, hay percepción de injusticia organizacional)

### **2.2.3 Modelo de Justicia Organizacional de Colquitt (2001)**

A partir de la revisión meta-analítica de los estudios sobre justicia organizacional y la indagación de validez de constructo de una escala de sobre este aspecto, conducidos por Colquitt (2001), surgieron fuertes evidencias a favor de un modelo de cuatro dimensiones, designadas como justicia procedimental, interpersonal, distributiva e informativa.

#### **2.2.3.1 Justicia distributiva**

Incluye los juicios de equidad o inequidad relativos a los beneficios económicos y no económicos derivados del trabajo. Están asociados a la compensación económica, estímulos, subsidios y beneficios en la organización. La valoración de la equidad implica comparar entre lo que se aporta y obtiene con lo que otros trabajadores aportan y obtienen.

#### **2.2.3.2. Justicia procedimental**

Tiene que ver con la percepción sobre la equidad con que las empresas manejan los criterios y procedimientos para tomar decisiones que afectan a los trabajadores. Forger y Konovsky (1989) concluyeron que los procedimientos considerados como justos eran aquellos en los que los trabajadores tenían opinión en los procesos que los afectaban. Los juicios sobre justicia procedimental, están asociados generalmente a personas con algún grado de autoridad o potestad para determinar procedimientos, métodos,

programas criterios o las estrategias para formularlos. Además, se asocian a los formuladores de principios y políticas.

Aunque los juicios de equidad o inequidad devienen de los hechos que protagonizan tales personas, es inevitable que se asocien a ellas y, por tanto, que las interacciones humanas se afecten, para bien o para mal. En estos casos, los juicios de inequidad suelen promover conflictos cuando son repetitivos y las gestiones para solucionarlas no son eficaces.

#### **2.2.3.3. Justicia interpersonal**

Este tipo de justicia hace referencia a la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento en donde el cómo de la interacción presenta relevancia. Es entonces el grado en que los trabajadores consideran que son tratados con apoyo, cortesía, colaboración, dignidad, concesión de permisos, retroalimentación, estímulos, reconocimiento y respeto, especialmente por parte de los jefes y de aquellos encargados de la realización de las tareas (Mladinic e Isla, 2002).

#### **2.2.3.4. Justicia informativa**

Se refiere a los juicios relacionados con la posibilidad de recibir información clara, oportuna y suficiente sobre procedimientos, normas y políticas, de parte de personas con autoridad. Particularmente en lo referente al porqué de la toma de ciertas decisiones, de la implementación de los procedimientos o el porqué de la distribución.

La información que recibe una persona en su organización sobre la manera de cómo debe hacer su trabajo, las

expectativas que tiene la organización sobre el mismo, la percepción de su desempeño, los conductos regulares, las normas, políticas y procedimientos, entre otros, determina en gran medida la calidad de su trabajo (Toro *et al*, 2010). Este tipo de justicia está estrechamente ligado a la facilitación de apoyos en personas con alguna discapacidad para que puedan acceder a esta información, lo cual sugiere un reto a la creatividad de las empresas y a la diversificación de sus procesos de comunicación.

### **2.3. El proceso de respuesta ante la injusticia**

Los precedentes de injusticia provocan sentimientos negativos en los colaboradores que son afectados lo cual, directa o indirectamente, influye sobre la organización como un todo (Omar, *et al*, 2007; Omar & Paris, 2012). Para disminuir las consecuencias de la inequidad, las personas generan un proceso de respuesta que contiene aspectos contextuales como personales.

Ante un acto de inequidad, por lo general los individuos empiezan la *búsqueda de un agente responsable o culpable*, es decir, pretenden determinar qué o quién tiene la responsabilidad de ese acto en particular, para así poder enfocar sus acciones en lo que creen que es el problema. Una variable que hace compleja la atribución de responsabilidad son las creencias acerca de los posibles orígenes de la injusticia. Por ejemplo, Coetzee (2005, citado por Vaamonde, 2013) afirmó que, si un trabajador de raza negra percibe que la organización no se encuentra comprometida con su progreso y desarrollo, es posible que no espere una distribución equitativa de los resultados o beneficios.

Luego de que el individuo encuentra algo o alguien a quien atribuir la responsabilidad por la injusticia percibida, continúa con la *evaluación del grado de responsabilidad* a ser atribuidos a ese destinatario. De acuerdo

con Sheppard y sus colaboradores (1992, citado por Vaamonde, 2013), los individuos justifican su evaluación en tres criterios: (1) ¿fue intencional la injusticia percibida?; (2) ¿se pudo evitar?; y (3) ¿la persona se justificó o excusó por sus actos? Resueltas las interrogantes, lo siguiente es decidir qué hacer para restaurar el perdido sentido de justicia, si es que se cree conveniente comenzar alguna acción. Los individuos comienzan entonces el proceso de *elaboración de la respuesta concreta* ante la injusticia. A pesar de ello, los factores detallados a continuación pueden influir en la decisión del individuo para responder ante ella.

### **Impacto de la injusticia percibida**

La necesidad de tomar acciones sobre el origen de una injusticia depende de la magnitud de ella y del grado que se considera responsabilidad de una persona. Se evalúa la magnitud, por un lado, a partir del desacuerdo entre los estándares de justicia considerados para determinada situación y la situación real, y por otro lado, teniendo en consideración la mejor alternativa posible a la situación actual.

### **Costos-beneficios de la respuesta ante la injusticia**

Los costos de una respuesta pueden implicar la creación de conflicto, el resentimiento, la victimización, la posibilidad de represalias, la pérdida de reputación, entre otros. Los beneficios pueden incluir la revisión de los procedimientos y prácticas organizacionales o la remoción de una decisión ya tomada. Los individuos generalmente evalúan la probabilidad de que la injusticia se mantenga en el tiempo si no se actúa sobre ella. En ciertas ocasiones no tiene mucho sentido dar respuesta ante ella si se considera que la injusticia no se repetirá, sobre todo si los costos de respuesta son elevados o sus beneficios son mínimos.

## **Nivel de control percibido sobre la causa de la injusticia**

El grado en que una persona responderá de manera activa frente a la injusticia dependerá, a su vez, del grado de control que se percibe sobre el origen de la misma. La percepción de ausencia de control proviene de tres principales fuentes: (1) el grado general de autoeficacia (algunas personas sienten que pueden lograr un cambio más significativo que otros); (2) el poder real y el poder percibido (si un individuo que no tiene la información, el estatus, los recursos o el apoyo que necesita para influir sobre el origen de la injusticia, es probable que no actúe para cambiarla); (3) la justificación o comprensión de la injusticia.

## **Características personales**

La probabilidad de responder de manera activa ante una injusticia también es afectada de la persona que es tratada de manera injusta. Aquellas que creen y sienten que son personas competentes tienen mayor probabilidad de actuar que aquellas que se sienten de distinto modo. Los individuos que presentan estrategias activas de afrontamiento se esmeran por resolver sus problemas, mientras que aquellos con una orientación de evitación son más propensos a racionalizar y evitar el problema (Omar 1995). Por otro lado, las experiencias de hechos pasados de injusticia se pueden acumular e influir sobre la acción actual. Las personas que han pasado por momentos persistentes de injusticia de un origen en particular tienen mayor probabilidad de responder ante otro hecho injusto.

## **Percepciones compartidas de injusticia**

Los individuos tienden a buscar confirmación de sus opiniones en el resto, en sus compañeros, antes de decidir sobre cómo actuar ante un acto injusto. Cuando perciben que sus compañeros discrepan de sus propias opiniones, los individuos tienden a dudar sobre el juicio construido y, como consecuencia, demuestran menores probabilidades de acción.

Una vez que está próxima la respuesta ante una injusticia, las personas poseen distintos cursos de acción de cara a la misma. Ante todo, tratan de convivir con la injusticia como si no hubiese sucedido nada. Luego, llevan a cabo acciones para eliminarla, pueden emplear estrategias activas (por ejemplo, hablar con el agente que lo ocasiona o sugerir cambios de mejora ante el estado actual) o pasivas (por ejemplo, disminuir la productividad, ausentismo, entre otros comportamientos perjudiciales para la organización o sus colaboradores). Si la acción tomada no genera resultados positivos, las personas pueden racionalizar la injusticia redefiniéndola o justificándola. Por último, pueden optar por la renuncia o solicitar un traslado de sede. (Ladebo, *et al.*, 2008; Murphy & Tyler, 2008; Omar, 1995, 2006, citados por Vaamonde, 2013).

#### **2.4. Justicia organizacional y variables organizacionales**

Desde que se iniciaron las investigaciones sobre justicia organizacional, se ha estudiado su vinculación con distintos factores psicológicos y comportamentales. Se detallan los principales hallazgos a continuación:

##### **Emociones**

Los juicios sociales inciden tanto en factores cognitivos como emocionales; y los estudiosos de las organizaciones afirman que las personas reaccionan emocionalmente tanto frente a la justicia como frente a la injusticia en el trato y las asignaciones a nivel laboral, y que estas reacciones inciden en las actitudes. Es así que la percepción de inequidad en los trabajadores fomenta a crear juicios de discriminación en los mismos dando lugar a que se sientan insatisfechos en las organizaciones (Villanueva, *et al.*, 2014, citados por Quezada, 2016).

Uribe (2015) afirma que el estudio sobre las interrelaciones entre las reacciones afectivas y las percepciones de justicia tiene como origen la teoría de la equidad de Adams (1965), quien predijo que la injusticia por sobresueldo genera culpa, mientras que las remuneraciones bajas

fomentan emociones como la ira y la angustia, las cuales motivan a los individuos a presentar comportamientos que tienden a renovar el sentido de la equidad.

Tratar mal a un trabajador puede influir negativamente en el factor afectivo del resto de los trabajadores. Es por ello que las percepciones de justicia establecen un proceso de evaluación con carga afectiva, la cual se puede estudiar a través de la interacción de distintas experiencias en el lugar de trabajo. Es así que cuando los trabajadores como equipo identifican que sus jefes inmediatos valoran el esfuerzo al trabajo y otorgan la eficiencia de sus resultados, el nivel de satisfacción aumenta y en consecuencia se visualiza la justicia procedimental. (Zhao, *et al.*, 2015, citado por Quezada 2016)

### **Liderazgo**

La percepción de justicia distributiva, procedimental y con mayor importancia la interpersonal de los líderes se asocia positivamente con criterios de liderazgo efectivo. Estas percepciones de justicia en el líder fomentan respuestas afectivas y evaluativas en los colaboradores, tales como satisfacción, confianza o compromiso. La justicia del líder es una condición primordial para el correcto funcionamiento de toda organización. Los líderes justos generan mejores relaciones con sus colaboradores, ocasionan emociones y actitudes más positivas, y son capaces de fomentar comportamientos que benefician a la organización y sus miembros. Desde la perspectiva de recursos humanos, la justicia brinda un ángulo claro para mejorar la efectividad del liderazgo. (Van Knippenberg & De Cremer, 2008, citados por Vaamonde, 2013)

### **Estrés laboral**

Según Vega, García y García (2012), las percepciones de injusticia están asociadas con mayores niveles de estrés y con otras reacciones fisiológicas y comportamentales, como alteraciones cardiovasculares, regulatorias y

cognitivas, problemas para dormir y ausentismo laboral. Las respuestas de estrés patológico parecen estar principalmente vinculadas con la justicia interpersonal. Por su parte, Omar (2006) afirma que las percepciones de injusticia están relacionadas positivamente con el estrés laboral en trabajadores argentinos, en tanto que Paris & Omar (2008) mostraron que la falta de justicia es uno de los principales factores de estrés en los trabajadores del sector salud.

### **Compromiso organizacional**

Beugré (1998, citado por Quezada, 2016) realizó un estudio de campo con el objetivo de identificar el tipo de compromiso (afectivo, calculativo o normativo) y su asociación con las diferentes facetas de la justicia. Determinó, que las percepciones de justicia procedimental e interpersonal se correlacionan positivamente con el compromiso afectivo. Así mismo, afirmó que estas dimensiones tienden a generar afectos positivos en los trabajadores, y esto a su vez motiva al trabajador a identificarse y comprometerse con su organización. Ferreira (2004, citado por Vaamonde, 2016) en su investigación realizada en Latinoamérica con trabajadores argentinos, brasileños y mexicanos constató que la justicia distributiva y procedimental se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y normativo. También, afirma que la justicia procedimental es la faceta que tiene mayor poder predictivo del compromiso organizacional.

### **Satisfacción laboral**

Hitt (2006) describe que la justicia organizacional constituye un importante factor explicativo de la satisfacción laboral. Investigaciones sobre este aspecto permiten entrever efectos positivos que las percepciones de justicia distributiva y procedimental tienen sobre los niveles de satisfacción de los trabajadores, pues cuando se cumplen las expectativas de los trabajadores y jefes, aumenta la posibilidad de que



devuelvan el trato justo recibido, y finalmente se desarrolla una emoción positiva hacia su trabajo.

## **2.5. La medición de la justicia organizacional**

En 2001, Gilliland y Chan efectuaron una clasificación de las técnicas de exploración de las percepciones de justicia organizacional cuya utilidad y vigencia se extiende hasta la actualidad. Los autores analizaron tanto el uso de las escalas genéricas y específicas, como validez de las inferencias extraídas de los estudios de laboratorio y de campo.

### **2.5.1 Instrumentos autodescriptivos: escalas generales y referidas a contextos específicos**

Las escalas generales de justicia consisten en un conjunto de ítems que son independientes del contexto. Estos ítems requieren que los encuestados indiquen sus percepciones de justicia sin brindarles contextos o dominios específicos. Por ejemplo, “las recompensas que recibo de mi jefe son justas” (justicia distributiva) o “los procedimientos para determinar las recompensas son justos” (justicia procedimental). Por otro lado, las escalas con contextos o dominios específicos, como su nombre lo indica, consisten en ítems descritos en un contexto determinado, de manera tal que los reactivos se refieren a la justicia en algún aspecto concreto del entorno de trabajo. Por ejemplo, “el salario que recibo es una recompensa justo por lo que hago en mi trabajo” (justicia distributiva en el contexto del salario) o “a la hora de juzgar mi desempeño, mi jefe me da la oportunidad de expresar mis puntos de vista o de explicar lo que he hecho” (justicia procedimental en el contexto de la evaluación del desempeño).

Greenberg (1996, citado por Vaamonde, 2016) se mostró en contra de la investigación de justicia con instrumentos libres de contexto. Sostuvo que la provisión de un contexto específico genera datos que conllevan a una mejor comprensión teórica y un abordaje más integral

de los problemas prácticos asociados con la justicia organizacional. Los ítems generales tienden a ser menos informativos, ya que no brindan datos sobre los aspectos de la situación laboral de los individuos al momento de responder al instrumento. Sin embargo, la elección entre escalas generales o escalas referidas a contextos específicos debe ser impulsada por la naturaleza de la pregunta de investigación y del constructo de justicia de interés. En la Tabla 1 se presentan algunas escalas empleadas con mayor frecuencia para explorar la justicia organizacional.

**Tabla 1:** Principales instrumentos de medición de la justicia organizacional

| INSTRUMENTO   | AUTOR/ES   | DESCRIPCIÓN   |
|---|--|---|
| Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental (Distributive Justice and Procedural Justice Scales)         | Moorman (1991)<br>Niehoff y Moorman (1993)           | 20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de justicia distributiva y justicia procedimental (incluye justicia interaccional).  |
| Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental (Distributive Justice and Procedural Justice Scales)         | Sweeney y McFarlin (1997)                            | 20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la justicia organizacional en sus facetas distributiva y procedimental.  |
| Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo (Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale) | Donovan, Drasgow y Munson (1998)                     | 18 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia en el tratamiento interpersonal de supervisores y compañeros de trabajo.   |
| Escala de Percepciones de Justicia Organizacional (Perceptions of Organizational Fairness)                    | Schminke et al., (2000)                              | 7 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia procedimental e interaccional.  |
| Escala de Justicia Organizacional (Organizational Justice Measure)  | Colquitt (2001)<br>Adaptación peruana de Jerí (2013) | 20 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal, informacional.   |
| Escala de Justicia Percibida (Perceived Fairness Measure)   | Ambrose y Cropanzano (2003)                          | 8 ítems. Formato tipo Likert. Mide la justicia distributiva y procedimental.  |
| Escala de Justicia Organizacional (Organizational Justice Measure)  | Blader y Tyler (2003)                                | 43 ítems. Formato tipo Likert. Mide la justicia distributiva, justicia procedimental, calidad de los procedimientos de toma de decisión, calidad del tratamiento y favorabilidad de resultados. |
| Escala de Percepciones Globales de Justicia (Perceived Overall Justice Scale)                                 | Ambrose y Schminke (2009)                            | 6 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones globales de justicia.   |

Adaptado de Vaamonde (2013)

### **2.5.2. Estudios de laboratorio y estudio de campo**

Las investigaciones de laboratorio sobre la justicia organizacional incluyen estudios realizados bajo condiciones experimentales controladas. En estos estudios, las dimensiones de la justicia pueden cumplir tanto el rol de variables independientes como dependientes, en función de las hipótesis planteadas. Por ejemplo, en un estudio experimental realizado por Greenberg (1993) para examinar los efectos de la justicia sobre los comportamientos contraproducentes de robo, la justicia distributiva fue manipulada como variable independiente, pagándoles a los participantes de manera equitativa en una condición, pero no en la otra. En otro estudio experimental realizado por Van den Bos *et al.* (1997), las percepciones de justicia fueron medidas como variable dependiente, mientras que la variable independiente estaba representada por el orden en el que los participantes encontraban información sobre el procedimiento y el resultado. Como ejemplos de estudios de campo sobre justicia organizacional, se pueden citar los realizados por McFarlin y Sweeney (1992) quienes administraron un cuestionario a una muestra de empleados bancarios que incluía medidas de percepciones de justicia (distributiva y procedimental) y de compromiso organizacional. Los autores trataron los tipos de justicia como variables dependientes.

### **2.6. Empresa Municipal Santiago de Surco S.A.**

La Municipalidad de Santiago de Surco formó una Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2001, con la iniciativa del Reciclaje de la Basura y el Parque de la Amistad y Centro Cultural. EMUSS S.A. está trabajando para contribuir al mejoramiento de la Calidad de Vida del vecino surcano y población en general, mediante un sistema integrado de gestión de la calidad, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

### **2.6.1. Misión**

Somos una empresa responsable en la administración de determinadas unidades de gestión, como son: Red de establecimientos de Surco Salud; Complejo deportivo de canchas de tenis y academia; Parque de la Amistad y Centro Cultural y el Programa de Segregación de origen – Reciclaje denominado “En Surco la Basura Sirve”. EMUSS S.A. tiene como finalidad, trabajar para mejorar la calidad de vida de los vecinos surcanos y a la población en general, mediante un sistema integral de gestión de calidad, en el marco de la responsabilidad social empresarial

### **2.6.2. Visión**

Garantizar la satisfacción total del vecino surcano a través de una cultura institucional de servicio por parte de la EMUSS S.A. compartida por los que laboran en dicha institución, contando con ello con el soporte de recursos humanos, motivados y comprometidos con la comunidad; apoyados por profesionales de la salud de diferentes especialidades y de una amplia experiencia; tecnología avanzada de vanguardia; profesionales de diferentes disciplinas culturales y deportivas para el apoyo en el desarrollo del niño y del joven surcano como el público en general.

### **2.6.3. Recursos humanos**

La plana de recursos humanos de la EMUSS S.A., está encabezada por la Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad. Se compone de la totalidad de accionistas y sus resoluciones, válidamente adoptadas, obligan legalmente a todos ellos, incluso a los disidentes y a los que no concurran con ella, Tratándose de una empresa municipal, la designación y actuación de sus representantes ante la Junta General, se regula por lo establecido

en la Ley Orgánica de Municipalidades y las normas propias de la Municipalidad.

El Directorio, es el órgano de representación legal y gestión de la Sociedad y está compuesta por tres (3) miembros. Según criterio de la Junta General, la cual además cumple con elegirlos. El cargo es personal e indelegable, no siendo necesario ser accionista para ser designado como tal.

Gerencia General, es el órgano ejecutivo responsable de la Gestión de la Empresa y de acuerdo a los Planos, Políticas y Directivas dictadas por el Directorio. Está a cargo del Gerente General, quien tiene la representación jurídica, comercial y administrativa de la sociedad y es designado por el Directorio por plazo indeterminado.

Órgano de Control Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco, es el órgano encargado de programar, dirigir, ejecutar las acciones y actividades de control, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales de EMUSS S.A.

Gerencia de Asesoría Jurídica, es el órgano de asesoramiento que desarrolla funciones consultivas en materia jurídica emitiendo opinión legal en asuntos jurídicos y normativos; encargado de organizar, coordinar y evaluar la ejecución de actividades de carácter jurídico; así como brindar asesoramiento sobre la adecuada interpretación, aplicación y difusión de las normas de competencia empresarial y administrativas. Depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia General.

Gerencia de Planificación y Presupuesto, es el órgano de asesoramiento de los procesos de Planificación y Presupuesto, así como la racionalización y organización institucional. La oficina de Presupuesto y Planificación depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia General.

Gerencia de Administración y Finanzas, es el apoyo administrativo y financiero de la Empresa, a través de los Sistemas de Gestión y Control de Contabilidad, Recursos Humanos, Logísticos, Servicios Generales, Archivos e Inventarios y Tesorería; Depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia General.

EMUSS S.A. En la actualidad está conformada por Directores, Gerentes, Subgerentes, Profesionales con Régimen Privado D.L. 728 a Plazo Fijo y personal contratado bajo la modalidad de Locación de Servicios.

## **2.7. Definición conceptual**

El concepto de Justicia organizacional ha despertado interés desde tiempos antiguos tanto para filósofos como para los científicos sociales.

Vélaz (1996) señala que una de las primeras investigaciones con respecto a justicia organizacional las realizó John Stacey Adams en 1963, quien en su Teoría de la Equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, pues si el talento humano siente que está bien tratado, la motivación al trabajo será mayor y el rendimiento es el esperado; pero si, por el contrario, los trabajadores entienden que el trato en el trabajo es desigual, buscarán alguna estrategia para neutralizar la falta de equidad.

Así mismo, Solano (2011) afirma que Adams en su obra *Inequity in social exchange* (1965) señala que las personas tienen tendencias de comparación entre la percepción de su esfuerzo a la organización con lo que obtienen de esta, y lo comparan con lo que perciben de los demás. Con el pasar del tiempo, estudiosos como Colquitt y Choi en 2011 empiezan a referirse a esta percepción como justicia distributiva, la que era concebida como la equidad en la distribución de los recursos. Sin embargo, Sánchez (2014) afirma que el término justicia organizacional fue descrito en 1987 por

Greenberg como las percepciones de los empleados acerca de si las prácticas, políticas y eventos organizacionales son justos o no.

De esta manera, podemos indicar que las personas aprecian cuando el entorno social muestra una figura amigable en la interacción con el medio, es así que la naturaleza del hombre reacciona en función de los estímulos directos que recibe, pues un individuo responde de manera positiva cuando percibe un buen trato, pero ante lo contrario, se manifiesta bajo un paraguas negativo; en el contexto de una organización el nivel de respuesta en la relación de respeto y honestidad entre subordinados y jefes incide en los niveles de estrés, dado que las emociones de los individuos se ven condicionadas por el nivel de consideración hacia el colaborador (Topa *et al*, 2006).

## CAPÍTULO III

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y diseño utilizado

##### 3.1.1. Tipo y enfoque

La siguiente investigación se ha desarrollado según la tipología de investigación aplicada puesto que existen conocimientos previos sobre la variable realizada y debido a su objetivo principal que es la búsqueda de posibles soluciones a un problema específico, en la cual se evalúa, se compara, se interpretan resultados, se establecen precedentes de investigación y se determina la causa del hecho investigado y sus las implicaciones del problema. Así mismo, la investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que las mediciones y resultados serán mediante un instrumento que cuantifica la actitud (Hernández *et al.*, 2014).

##### 3.1.2. Nivel

Para esta investigación se elaboró mediante el nivel descriptivo de investigación científica, la cual nos permite ser específicos con las propiedades, características y perfiles de nuestro objeto o población a investigar, lo que nos permite realizar una descripción de la población con respecto a un hecho en particular. Es decir, solo se concentra en la medición y recolección de información de manera independiente de un fenómeno en la realidad (Hernández *et al.*, 2014).

##### 3.1.3. Diseño de investigación

La investigación presenta un diseño no experimental ya que no se manipulará deliberadamente la variable y tiene como objetivo principal la observación científica de una variable en un contexto



determinado no siendo, éstas, provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández *et al.*, 2014).

Además, de que la investigación sea no experimental, pertenece a un corte transeccional descriptivo. Según Liu y Tucker (como se citó en Hernández *et al.*, 2014) el diseño a nivel transversal determina que el procedimiento de recolección de datos solo se dará en un tiempo único.

### **3.2. Población y muestra**

Con respecto a la población de este estudio, se evaluó a trabajadores de la Empresa Municipal de Santiago de Surco S.A. Por lo cual, se solicitó a la empresa la autorización para realizar la investigación. Luego de las coordinaciones y con la información brindada por la jefa del área de recursos humanos de la entidad, se estableció que la entidad cuenta con un total de 271 trabajadores. Para motivos del estudio se utilizó como muestra el total de los colaboradores que realizan labores administrativas pertenecientes a la Gerencia de Administración y Finanzas los cuales son un total de cuarenta (40) colaboradores.

### **3.3. Identificación de la variable y su operacionalización**

#### **Percepción de justicia organizacional**

Como bien se ha descrito la percepción de justicia organizacional viene a ser la creencia que tienen los trabajadores sobre lo que es justo o injusto dentro de sus organizaciones.

#### **3.3.1. Operacionalización de la variable**

Para entender la forma en cómo estudiaremos la variable de justicia organizacional, nos apoyaremos en la formación de ésta basándonos en el instrumento que usaremos para su medición.

Expresarlo minuciosamente ayudará a comprender con mayor precisión el estudio.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable justicia organizacional.*

| VARIABLE  | DEFINICIÓN<br>TEÓRICA  | DIMENSIONES  | PUNTUACIÓN  |
|---|--|--|---|
| Percepción<br>de justicia<br>organizacio<br>nal | John Stacey Adams (1963) sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, pues si el talento humano siente que está bien tratado, la motivación al trabajo será mayor y el rendimiento es el esperado; pero si, por el contrario, los trabajadores entienden que el trato en el trabajo es desigual, buscarán alguna estrategia para neutralizar la falta de equidad. | <p><b>Dimensión 1</b><br/>Justicia Distributiva</p> <p><b>Dimensión 2</b><br/>Justicia<br/>Procedimental</p> <p><b>Dimensión 3</b><br/>Justicia Interpersonal</p> <p><b>Dimensión 4</b><br/>Justicia Informativa</p> | La escala es de tipo Likert con un rango de cinco (5) respuestas de 1 a 5 (1=en pequeña medida, 5=en muy grande medida) |

Adaptado de Jerí (2013)

Podemos observar que en la tabla 2, hay una definición de la variable estudiada que utilizó Colquitt en su elaboración de la Escala de Justicia Organizacional Percibida, en la cual divide en cuatro dimensiones de justicia organizacional.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

#### **3.4.1. Técnicas**

La técnica que fue utilizada en esta investigación fue de recolección de datos directa, en la cual se tenía contacto con los trabajadores y a quienes se les brindo el instrumento de manera presencial.

#### **3.4.2. Instrumento**

El instrumento que se utilizó fue la Escala de Justicia Organizacional Percibida de Colquitt (2001). La adaptación de este instrumento hacia una población peruana fue desarrollado en Lima por Jerí (2013) ayudará a esta investigación a obtener los resultados que se necesita.

#### **Ficha Técnica**

**Nombre:** Escala de Justicia Organizacional Percibida

**Autor:** Colquitt, J.

**Adaptación:** Melvin Lourdes Jerí Campana

**Institución:** Universidad Ricardo Palma

**Grados de aplicación:** Todo el público.

**Administración:** Puede ser tanto Colectiva o individual dependiendo el uso del instrumento.

**Duración:** La duración es de 15 a 20 minutos máximo.

**Características:** Este instrumento es una escala de tipo Likert constituida 20 ítems divididos en 4 subescalas: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa donde cada ítem tiene 5 opciones de respuesta: 1) En muy pequeña medida, 2)

En pequeña medida, 3) En mediana medida, 4) En gran medida, y 5) En muy grande medida. (Colquitt, 2001).

### **Confiabilidad**

El coeficiente de fiabilidad para las dimensiones del estudio fue de: 0.94 justicia distributiva, 0.88 justicia procedimental, 0.91 justicia interpersonal y 0.94 justicia informativa. Se empleó el método de estimación de máxima verosimilitud (*maximun likelihood*) para analizar la matriz de correlaciones (Jerí, 2013)

### **Validez**

Para la validación de la escala se siguió un procedimiento de validación cruzada, dividiendo la muestra aleatoriamente en dos mitades. La primera muestra se utilizó para hacer el análisis factorial exploratorio y la segunda muestra para realizar el análisis factorial confirmatorio de la estructura factorial. (Jerí, 2013).

### **Material de aplicación**

- Escala de Justicia Organizacional Percibida.
- Cronómetro.
- Lapicero azul o negro.

### **Normas de corrección y calificación**

Para proceder con la corrección de los datos de cada instrumento se realiza una verificación de que cada ítem haya sido contestado. Las puntuaciones que se obtienen por cada factor son puntajes directos de la suma de los ítems que lo componen, mencionando que no hay ítem de valoración inversa. Y luego la sumatoria total por dimensiones.

### *Dimensión 1: Justicia Procedimental*

En esta dimensión, el Puntaje Directo (PD) se obtiene de la sumatoria total de 7 ítems que lo componen, en sí sería de la siguiente manera:

$$PD (JP) = \text{ítem1} + \text{ítem2} + \text{ítem3} + \text{ítem4} + \text{ítem5} + \text{ítem6} + \text{ítem7}$$

En la cual su valor mínimo sería 7pts y su valor máximo 35pts.

### *Dimensión 2: Justicia Distributiva*

En esta dimensión, el PD se obtiene de la sumatoria total de 4 ítems que lo componen, en sí sería de la siguiente manera:

$$PD (JP) = \text{ítem8} + \text{ítem9} + \text{ítem10} + \text{ítem11}$$

En la cual su valor mínimo sería 4pts y su valor máximo 20pts.

### *Dimensión 3: Justicia Interpersonal*

En esta dimensión, el PD se obtiene de la sumatoria total de 4 ítems que lo componen, en sí sería de la siguiente manera:

$$PD (JP) = \text{ítem12} + \text{ítem13} + \text{ítem14} + \text{ítem15}$$

En la cual su valor mínimo sería 4pts y su valor máximo 20pts.

### *Dimensión 4: Justicia Informativa*

En esta dimensión, el PD se obtiene de la sumatoria total de 5 ítems que lo componen, en sí sería de la siguiente manera:

$$PD (JP) = \text{ítem16} + \text{ítem17} + \text{ítem18} + \text{ítem19} + \text{ítem20}$$

En la cual su valor mínimo sería 5pts y su valor máximo 25pts.

## CAPITULO IV

### IV. Presentación, procesamiento y análisis de los resultados

#### 4.1. Procesamiento de los resultados

Para llevar a cabo el procesamiento de datos que se obtuvieron con la escala de Justicia Organizacional de Colquitt. Se utilizó lo siguiente:

- Se elaboró una base de datos en la herramienta Office Excel 2016 con las respuestas de cada persona evaluada.
- Posteriormente, se migraron los datos de Excel al programa estadístico Statistical Package of the Social Sciences (SPSS) versión 22.0 en la cual se efectuará el análisis descriptivo para la búsqueda de valor mínimo y máximo, además de la media:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

#### 4.2. Presentación y análisis de los resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la muestra tomada.

| Valor   |       |
|---------|-------|
| Válido  | 40    |
| Perdido | 0     |
| Media   | 65.13 |
| Mínimo  | 24    |
| Máximo  | 88    |

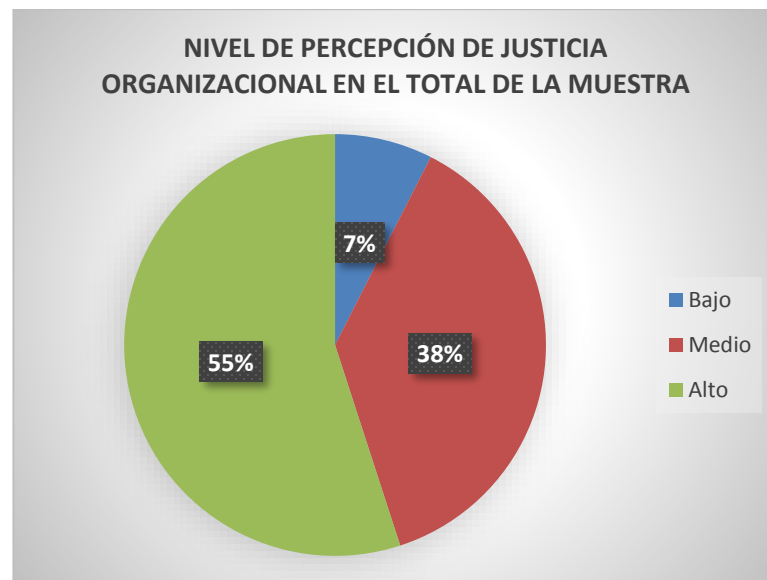
En el cuadro se puede apreciar que la justicia organizacional de la muestra es de 65.13 lo que significa una tendencia media. Con un valor

mínimo de 24 que es negativo y un valor máximo de 88 que es positivo, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores.

En las siguientes tablas y figuras se exponen las tendencias de los evaluados con relación a la percepción de justicia organizacional tanto a nivel global como por dimensiones:

**Tabla 3:** Análisis de la percepción de justicia organizacional a nivel global.

|       | N  | Porcentaje |
|-------|----|------------|
| Bajo  | 3  | 8%         |
| Medio | 15 | 38%        |
| Alto  | 22 | 55%        |



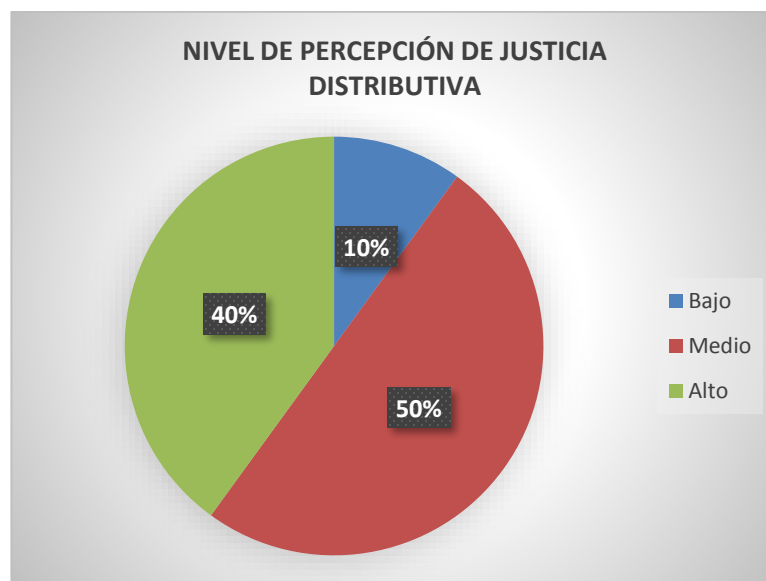
**Figura 2:** Frecuencia porcentual de la percepción de justicia organizacional a nivel global.

En el total de la muestra se puede observar que el 8% de los colaboradores evidencian un nivel bajo de percepción de justicia organizacional, mientras que el 38% muestran un nivel medio de percepción de justicia organizacional y el 55% de la muestran evidencian un nivel alto

de percepción de justicia organizacional; lo cual manifiesta una tendencia alta de percepción de justicia organizacional.

**Tabla 4:** Análisis de frecuencia de la dimensión justicia distributiva.

|       | N  | Porcentaje |
|-------|----|------------|
| Bajo  | 4  | 10%        |
| Medio | 20 | 50%        |
| Alto  | 16 | 40%        |



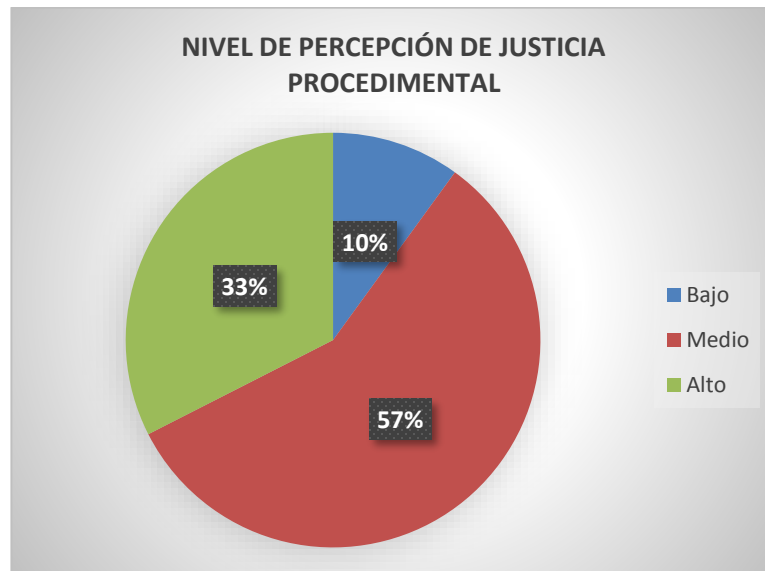
**Figura 3:** Frecuencia porcentual de la dimensión justicia distributiva.

Se observa que el mayor porcentaje es de 50%, siendo un nivel medio de percepción de justicia distributiva. Asimismo, el 40% presenta una percepción de justicia distributiva alta y el 10% de la muestra evidencia un nivel bajo de percepción de justicia distributiva, siendo este el nivel mínimo.

**Tabla 5:** Análisis de frecuencia de la dimensión justicia procedimental.

|       | N  | Porcentaje |
|-------|----|------------|
| Bajo  | 4  | 10%        |
| Medio | 23 | 58%        |
| Alto  | 13 | 33%        |



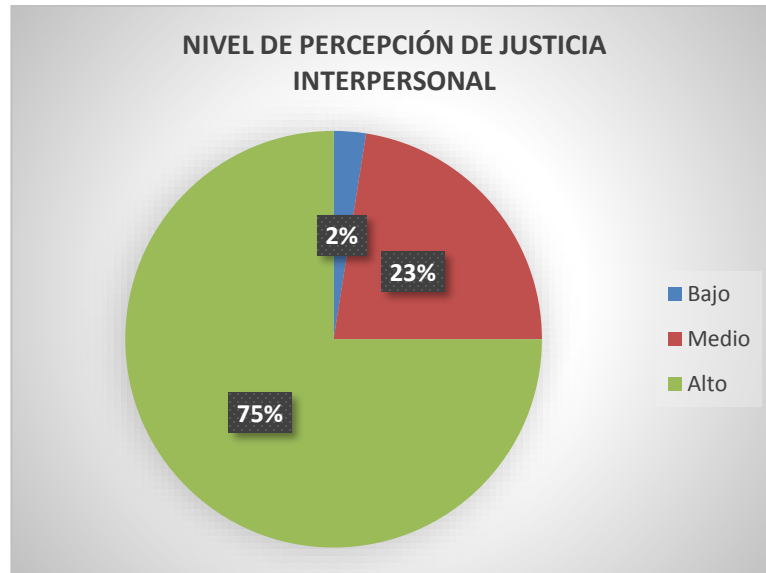


**Figura 4:** Frecuencia porcentual de la dimensión justicia procedimental.

Se observa un porcentaje de 10%, siendo este un nivel bajo de percepción de justicia procedimental; asimismo, el 57% de los colaboradores denotan un nivel medio de percepción de justicia procedimental y el 33% de la muestra presenta un nivel alto de percepción de justicia procedimental.

**Tabla 6:** Análisis de frecuencia de la dimensión justicia interpersonal

|       | N  | Porcentaje |
|-------|----|------------|
| Bajo  | 1  | 3%         |
| Medio | 9  | 23%        |
| Alto  | 30 | 75%        |

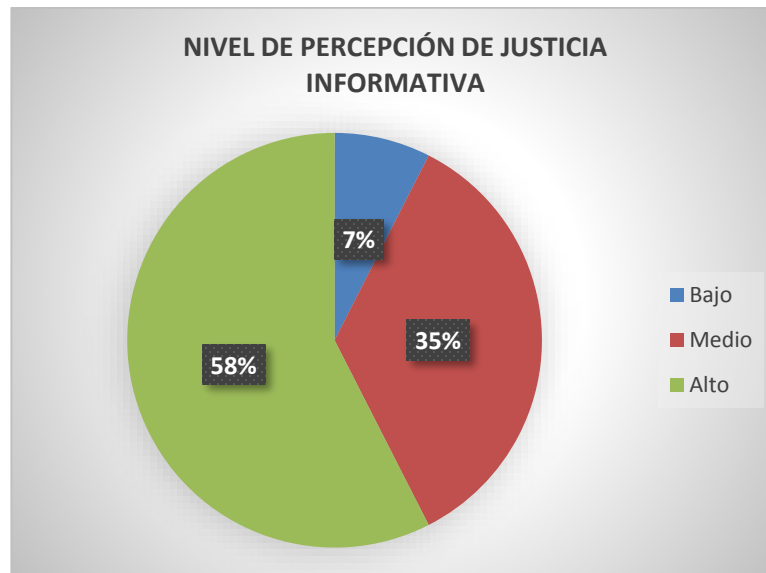


**Figura 5:** Frecuencia porcentual de la dimensión justicia interpersonal

Tanto en la tabla 6 como en la figura 5 se muestran las frecuencias del nivel de percepción de justicia interpersonal en los colaboradores en dónde el 2% de la muestra evidencia un nivel bajo de percepción de justicia interpersonal, 23% de las personas evaluadas presentan un nivel medio de la misma y el 75% de los encuestados reportan un nivel alto de percepción de justicia interpersonal.

**Tabla 7:** Análisis de frecuencia de la dimensión justicia informativa

|       | N  | Porcentaje |
|-------|----|------------|
| Bajo  | 3  | 8%         |
| Medio | 14 | 35%        |
| Alto  | 23 | 58%        |



**Figura 6:** Frecuencia porcentual de la dimensión justicia informativa

En esta dimensión tabla 7 y figura 6 se aprecia que un 7% de la muestra presenta un nivel bajo de percepción de justicia informativa; a su vez, el 35% evidencia un nivel medio y el 58% de la misma alcanzan un nivel alto de percepción de justicia distributiva.

#### 4.3. Discusión

Durante el estudio, los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas presentaron predisposición para realizar la escala, en donde se les solicitó que fueran completamente sinceros en sus respuestas; a través de ello, se pudo determinar que presentan una tendencia central de (65.13) siendo un valor favorable ante la problemática, pues se determinó que el nivel de percepción de justicia organizacional en general y para el total de la muestra manifiestan una orientación alta a lo cual comprende el 55% de la muestra; esto indica que el mayor porcentaje de los colaboradores.

Asimismo, según los análisis llevados a cabo se ha evidenciado una baja percepción de justicia organizacional en las personas evaluadas, lo cual no refleja el total de la muestra pues solo se presenta en el 7% de la

población; lo cual, en contraste con la teoría de la equidad, cierta cantidad de personas no solamente analiza el trato justo de manera personal, sino que se compara con las recompensas que reciben otros colaboradores.

En cuanto a la percepción de justicia distributiva, según los resultados obtenidos, existe solo un 10% de los colaboradores presentan una percepción de justicia distributiva baja; a pesar que las compensaciones económicas están homogeneizadas; asimismo, más de la mitad de la muestra presenta percepción de justicia distributiva media a alta, por ello, se puede inferir que, esta parte de los colaboradores les dan mayor importancia a las compensaciones no económicas.

Los resultados que obtenemos al analizar el nivel de percepción de justicia procedimental en los colaboradores evaluados nos indican un 33% de los mismos perciben que son participes de en la toma de decisión de la alta dirección en lo que respecta a los procedimientos utilizados para ser recompensados. Sin embargo, el 57% y el 10% evidencia que tienen una tendencia de percepción de justicia procedimental media a baja respectivamente; esto nos indica que existe un déficit en lo que respecta a la participación o planteamiento de ideas de parte de los colaboradores para ser elevados a la alta dirección. Por ello, gracias a la información obtenida por la muestra, se debe reforzar la comunicación de parte de la alta dirección hacia los colaboradores y así aumentar la percepción de participación en los colaboradores.

Con relación a la percepción de justicia interpersonal el 75% de la muestra percibe que son tratados con cortesía, sienten apoyo y colaboración, sus jefes tienen un trato digno y respetuoso con ellos. También, evidencian que sus jefes los retroalimentan y reconocen sus logros y esfuerzo en el trabajo y de esta manera estimulan ese comportamiento. Sin embargo, se debe de tener en cuenta que el 23% y el 2% de los encuestados presentan una tendencia media a baja en la percepción de justicia interpersonal; esto se puede deber a que existe un

número de colaboradores que tienen mayor antigüedad en el puesto y por tanto su percepción no solo se ciñe al actual trato de parte de sus jefes, sino que, además, lo compara el tipo de gestión y de trato que ha tenido con jefes anteriores.

Finalmente, en lo que respecta a justicia informativa, se puede decir que existe un porcentaje mínimo de colaboradores que presentan un nivel de percepción de justicia informativa baja. Asimismo, el 58% de la muestra presenta un nivel alto de la misma, debido a ello podemos inferir que los colaboradores perciben que sus funciones dentro de la entidad han sido explicadas correctamente en la mayoría de los casos y por ende identifican los objetivos que la organización persigue y las metas que debe de cumplir cada colaborador.

#### **4.4. Conclusiones**

- Aquí se presentan las conclusiones del trabajo, en base a los resultados obtenidos:
- El resultado de la media (65.13) muestra una tendencia moderada a alta de percepción de justicia organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de EMUSS S.A., por lo que, en general, la mayoría de los colaboradores consideran tener un trato justo dentro de la organización.
- Podemos exponer que el 55% de la los colaboradores encuestados en general evaluada muestra un nivel alto de percepción de justicia organizacional, mientras que el 8% y 38% evidencia un nivel bajo y medio respectivamente, lo cual nos indica que es importante plantear un programa de intervención el cual ayude a reforzar o mejorar los procedimientos realizados en EMUSS S.A. con la finalidad de mejorar la percepción de justicia organizacional del grupo que evidenció tener una percepción baja de justicia en la organización y así garantizar su continuidad laboral.

- Los resultados de la dimensión percepción de justicia distributiva reportan que un 50% de la muestra presenta un nivel medio de la misma y el 40% evidencia un nivel alto, lo cual se transcribe en que la mayor cantidad de los encuestados evidencia mediana satisfacción con respecto a las compensaciones y/o incentivos que recibe por parte de la organización.
- En lo que respecta a la dimensión percepción de justicia procedimental, los resultados se muestran positivos, ya que el 58% y 33% de los encuestados presentan un nivel de percepción de justicia procedimental media y alta respectivamente, por lo que se deduce que los colaboradores consideran que la organización maneja favorablemente criterios y procedimientos para tomar decisiones que afectan al personal.
- En la dimensión percepción de justicia interpersonal, el 23% y 75% revelan un nivel con tendencia moderado a alto respectivamente, por lo que se deduce que dicha parte de los colaboradores considera ser tratados con respeto y dignidad por parte de su jefe inmediato.
- Para la dimensión percepción de justicia informativa, el 35% y 58% de los colaboradores encuestados manifiestan un nivel de percepción de justicia informativa medio a alto, esto se traduce en que los colaboradores evidencian tener claro el porqué de los procedimientos, normas y políticas. Esto, a su vez, nos indica que los colaboradores perciben haber sido comunicados de manera clara y oportuna sobre sus funciones en lo que a lo laboral se refiere.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Incentivar a los jefes inmediatos a realizar reuniones con mayor frecuencia a fin de recoger inquietudes y/o propuestas de parte de los colaboradores con respecto a los procedimientos realizados en la organización y que por tanto repercuten en la labor diaria de los

- mismos. Asimismo, incentivar a la Alta Dirección tener un mayor acercamiento con los mandos medios y ejecutores de la organización.
- Desarrollar e implementar un plan de bienestar del colaborador en donde se planteen beneficios, compensaciones y/o incentivos no monetarios con la finalidad de que sea un complemento y ayude a mejorar la percepción del trabajador en lo que respecta a equidad de los beneficios no económicos que reciben de parte de la organización.
  - Llevar a cabo un sistema de evaluación del rendimiento en el que se planteen la realización de metas personales (por colaborador) y generales (por unidad orgánica) en los que se evalúen de manera objetiva los resultados esperados de los colaboradores. El establecimiento de metas deberá ser realizado en colaboración con el propio colaborador a fin de que sea de mutuo acuerdo y así preservar la comunicación adecuada y oportuna en lo que respecta a los resultados que la organización espera de los colaboradores.
  - Desarrollar un taller de liderazgo y trabajo en equipo de manera vivencial y lúdica, de tal manera en el que los colaboradores identifiquen virtudes y defectos tanto personales como del jefe inmediato. De esta manera se podrá reforzar la relación colaborador/jefe y permitirá que los jefes inmediatos puedan acercarse de manera más profunda con sus colaboradores y esto a su vez ayudará a mejorar la unión en el grupo de trabajo.
  - Llevar a cabo un taller de comunicación asertiva con la finalidad de que los colaboradores desarrollen o refuercen sus habilidades comunicativas y puedan exponer sus inquietudes y propuestas de mejora en sus distintos niveles de trabajo y así poder aumentar la comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **V. Programa de Intervención**

#### **5.1. Denominación del programa**

**Taller “Comunicación Organizacional en Colaboradores de la EMUSS S.A.”**

#### **Objetivos del programa**

##### **Objetivo General**

- Incrementar la comunicación organizacional en los colaboradores de EMUSS S.A.

##### **Objetivos Específicos**

1. Dar a conocer la definición, objetivos e importancia de la comunicación a los colaboradores.
2. Identificar, analizar y superar las barreras en el proceso de la comunicación.
3. Potenciar la creatividad e innovación en los colaboradores para poder comunicarse.
4. Aumentar recursos para aplicarse en cada tipo de dimensión de la comunicación.
5. Mejorar la empatía y escucha activa en el proceso de comunicación en los colaboradores.

#### **5.2. Justificación del problema**

Toda organización está compuesta por áreas en las cuales se llevan a cabo determinados procesos. A su vez, cada área está conformada por personal que obtiene su función y una cultura distinta. Así mismo, la falta de herramientas, medios o actividades de comunicación entre los colaboradores, trae como consecuencia conflictos con respecto a la



información, los cuales terminan siendo deficientes y ocasionan rumores y malos entendidos dentro de la organización.

Sayago (2009), afirma que la carencia de estrategias comunicativas dentro de una organización, la falta de canales o subutilización de estos, concibe lentitud en los procesos y las acciones, demora en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, lo cual no permite la verdadera interacción a nivel interno. Por ello, la comunicación o sus herramientas, son indispensables para no perder la coherencia entre las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

En una organización donde la comunicación organizacional no es adecuada, no se logra transmitir a los colaboradores los objetivos organizacionales, políticas y por ende no se obtiene la construcción de una identidad con la organización. Asimismo, se crea un clima de desconfianza y falta de motivación en los colaboradores.

De igual modo, al carecer de comunicación, no se logra el cambio para una mejora continua debido a que no se obtiene la introducción de nuevos valores, pautas de gestión lo que conlleva a una desalineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Tuesta (2013) afirma que la ausencia de comunicación efectiva y asertiva y la falta de utilización de canales eficaces de comunicación formal por parte de los directivos, generan ruptura en su relación con los colaboradores.

Los colaboradores no se enteran de las normas o procedimientos nuevos que tienen repercusión en su trabajo diario, sus actividades y atribuciones, no reciben información sobre los beneficios, oportunidad de línea de carrera para su desarrollo profesional y no conocen los puntos y opiniones de la alta dirección al momento de tomar decisiones que afectan a la organización esto ocasiona la falta de motivación para la realización de sus labores y el no cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La inadecuada comunicación al momento de difundir información con respecto a cambios organizacionales, ocasiona una percepción negativa en los colaboradores sin posibilidad de poder controlarlos, genera incertidumbre y esta actúa como detonante para la aparición de “rumores” los cuales afectan el correcto desarrollo de la actividad organizacional y a su vez el logro de sus objetivos.

La comunicación organizacional se debe tener en cuenta como un pilar fundamental cuyas causas y efectos pueden repercutir en la cultura, clima organizacional, liderazgo, toma de decisiones, creatividad, motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, la productividad y el desarrollo llevando al éxito o al fracaso de la organización.

### **5.3. Establecimiento de objetivos por sesión**

#### **Sesión 1: “¿Cómo nos comunicamos?”**

Objetivo: Dar a conocer la definición, objetivos e importancia de la comunicación a los colaboradores.

Actividad 1: Dinámica “Teléfono malogrado” (15 minutos).

Se pedirá al grupo que formen una fila de tal motivo que todos se den la espalda.

Posteriormente, el facilitador hará un movimiento corporal el cual deberá imitar el primero de la fila y pedirle al que está delante de él que se dé la vuelta para que pueda mostrarle el movimiento y se repetirá con el siguiente de la fila consecutivamente.

Durante la dinámica, nos percataremos que el movimiento va cambiando cada vez que va avanzando la fila.

Luego, se llamará al frente al primero y último de la fila, se pedirá que realicen cada uno el movimiento que pudo visualizar para que los participantes noten que es un movimiento totalmente distinto.

Finalmente, hará una reflexión de cómo es que la información no es comunicada efectivamente, dándole énfasis en el lenguaje no verbal y las implicancias de ello.

Exposición: “¿Qué es comunicar?” (10 minutos).

El facilitador dará una breve introducción acerca de la comunicación:

En la condición de ser sociable de los seres humanos, es necesario comunicarse. La comunicación nos permite trasladar información y así mismo, intercambiar ideas, lo que nos ayuda a desarrollar nuestras potencialidades. Tiene complejidad en su proceso pues involucran figuras como un emisor, un receptor, un canal, el contexto dado, empleando un código particular y de común conocimiento tanto por el emisor y el receptor.

La comunicación es un instrumento de alta importancia para el cambio pues hace posible la influencia en las ideas y sentimientos de los demás. A las personas que tienen facilidad para comunicarse les resulta mucho más fácil desenvolverse en distintos ámbitos de la vida.

Video: Comunicación efectiva (10 minutos).

Se reproducirá un video en el que se presenta una situación real dentro de una organización

Se presentarán dos procesos en la realización de un trabajo.

En el primer proceso se presenta como le mensaje va cambiando mediante continúa la cadena de mando y de esta manera se evidencia la comunicación no efectiva.

En el segundo proceso se presenta el mismo proceso, pero con acciones que ayudan a que el mensaje no se pierda conforme continúa la cadena de mando y de esta manera se evidencia la comunicación efectiva.

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=F-MkFSGISiU>

Cierre: Reflexión (10 minutos)

Al finalizar el video se identifica lo aprendido y el resultado de su aplicación en el ambiente laboral.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.

Tiempo: 45 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

## **Sesión 2: “El proceso en la comunicación”**

Objetivo: Identificar el proceso de la comunicación.

Actividad 1: Video “Elementos de la comunicación” (10 minutos).

Al iniciar la sesión, se hará un breve recordatorio de lo aprendido en la sesión anterior y se procederá a reproducir el video en el que se presentan los elementos básicos de la comunicación.

Al finalizar la reproducción del video, se solicitará la participación de los colaboradores realizando preguntas respecto al video con la finalidad de fortalecer conceptos.

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=9a8aljRlpI0>

Actividad 2: Role play (15 minutos).

Luego de la exposición del video y la identificación de los elementos de comunicación, se dividirá a los participantes en cuatro (04) equipo.

Cada equipo deberá escenificar una situación laboral cotidiana en donde se presenten los distintos elementos en el proceso de la comunicación. Los equipos espectadores deberán identificar cada uno de los elementos de la comunicación que se presentaron en cada escena y las posibles mejoras en los procesos de comunicación de cada una de ellas.

Cierre: Dinámica “Si no me escuchas, no me entiendes” (15 minutos)

Por cada equipo conformado, se solicitará la participación de dos representantes. Se le solicita a un miembro de cada pareja que narre a su compañero lo que realizó en su último fin de semana o también puede narrar una situación creada. Por otro lado, se le indicará al receptor que deberá presentar una actitud negativa donde deberá interrumpir la narración de su compañero, dando consejos, cambiando de tema, contestando el celular, realizando bromas fuera de lugar o cualquier otra actitud para interferir en el proceso de comunicación.

Luego de la participación de todos los equipos, se pedirá a cada participante que realizó la función de emisor, exponga su apreciación al momento de realizar la dinámica, respondiendo preguntas como: ¿Cómo te sentiste?, ¿Qué pensabas cuando te interrumpía?, ¿Qué sugerirías al receptor para que mejore el proceso de comunicación?

Al finalizar se hará hincapié en los sentimientos negativos cuando una persona no se siente escuchada y se generará un compromiso para no presentar actitudes negativas como receptor en el futuro.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.

Tiempo: 40 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

### **Sesión 3: “Barreras en la comunicación”**

Objetivo: Identificar, analizar y superar las barreras en el proceso de la comunicación.

Actividad 1: Dinámica “Comunicación y acción” (10 minutos).

Se formarán tres (03) grupos y cada grupo deberá formar un círculo y tomarse de las manos.

Primero. el facilitador indicará lo siguiente: “Cada grupo debe de realizar lo que yo indique y decir lo contrario. Por ejemplo, si yo digo: Salten al frente, ustedes deben saltar al frente y decir ‘atrás’. Si digo: salten a la derecha, deberán saltar a la derecha y decir ‘izquierda’”.

Segundo, la dinámica varía y esta vez se indica al grupo que, a comparación de la indicación anterior, ahora deberán hacer lo contrario a lo indicado y decir lo mismo que el facilitador, por ejemplo, si el facilitador dice “Salten al frente” los participantes deberán saltar hacia atrás y decir “al frente”.

Exposición: “¿Qué barreras se encuentran en la comunicación?” (10 minutos).

Luego de realizada la dinámica, el facilitador preguntará cómo se sintieron al momento de realizar la dinámica y cuál creen que fue la causa de que se equivoquen al momento de realizarla.

Luego, procederá a realizar una breve explicación de las barreras en la comunicación.

Actividad 2: Dinámica “Dibujo a ciegas” (10 minutos).

Se solicitará a los participantes que se dividan en tres (03) filas. Se entregará un papelógrafo y un plumón al primero de la fila. A continuación, se entregará un dibujo al primero de la fila y se le indicará que tiene que realizar el dibujo con su dedo en la espalda de su compañero del frente. Se realizará esta acción por cada miembro de la fila y el último de la fila deberá dibujar lo que sintió en el papelógrafo. Luego, se presentará el dibujo realizado en el papelógrafo y se comparará con el dibujo inicial. Gana la fila que más coincida con el dibujo inicial.

Actividad 3: Dinámica “Escucho y comunico” (15 minutos).

Con las mismas filas de la dinámica anterior, presentará una frase al primer participante de cada fila. Esta frase corta la cual estará compuesta por solo una vocal dentro de ella, por ejemplo “Sara Tamata vava an al dastrata da Lama”. El último participante de cada fila deberá escribir la frase en el papelógrafo. Al finalizar se hace la comparación de la frase final con la frase original. Gana la fila que más coincida con la frase inicial.

Finalmente, se realizarán preguntas al grupo con la finalidad de que identifiquen las barreras que se presentaron en ambas dinámicas en el proceso de la comunicación y se solicitarán ideas para mejorar ambos procesos de comunicación.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Papelógrafos, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.

Tiempo: 45 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

#### **Sesión 4: “La comunicación: creatividad e innovación”**

Objetivo: Potenciar la creatividad e innovación en los colaboradores.

Actividad 1: “La pelota cooperativa” (15 minutos)

El facilitador entrega una pelota a los participantes e indica que la pelota tiene que pasar por ambas manos de todos los participantes en un tiempo establecido. Este tiempo se va disminuyendo conforme vayan logrando cada tiempo (20', 10', 5', 2'). Esto dependerá de la cantidad de participantes y de cómo se va desarrollando la dinámica. En el transcurso de la dinámica se observará que los participantes adoptarán maneras creativas de realizar el reto. Así mismo, se identificarán personas que dirán que no se puede realizar el reto. Al final de la dinámica se hace una reflexión y se hace hincapié en las actitudes mostradas durante la misma.

Exposición: “Creatividad e innovación” (10 minutos)

Con ayuda de equipo multimedia, el facilitador hará una breve explicación del tema.

Actividad 2: “Examen de paradigmas” (10 minutos).

Se entregará a cada participante una hoja con lapicero. Luego de ello, se dictarán una serie de instrucciones como: nombre completo, nombre completo (variable), cinco animales, cinco colores, una casa, un caballo.

Finalmente, por cada instrucción dada se realizará una reflexión:

- Nombre completo: Se hace énfasis en que lo que están comenzando a hacer les pertenece y son responsables de lo



que se comience a hacer a partir de ese momento. Se interioriza el proceso de aceptación de responsabilidad.

- Nombre completo (variable): En este momento se les pide a los participantes que realicen la tarea, pero con la mano que menos dominan (si son diestro, escriben con la izquierda y viceversa). La reflexión es con respecto a que siempre es bueno salir de nuestra zona de confort y comenzar a entrenarnos en habilidades que aún no hemos desarrollado o presentan bajo rendimiento.
- Cinco animales y cinco colores: Se hace hincapié en las respuestas comunes ya que estamos acostumbrados a ver el ámbito de manera común y mayormente nos encasillamos en ellos y no vemos más allá.
- Una casa: Se pone énfasis en la creatividad al momento de responder y los estigmas que nos dejan los paradigmas. Se explica la importancia de los paradigmas en nuestras vidas y se hace la diferencia si estos son buenos, malos o ambos.

Con la ayuda de cada reflexión se llegará a dar el mensaje de salir de la zona de confort y de esta manera ampliar horizontes de tal modo que se encuentren nuevas maneras de realizar el proceso de comunicación, pero dándole un enfoque personal en busca de cambios de paradigmas.

Cierre: Dinámica “Sin tocar” (15 minutos)

Se dividirá a los colaboradores en grupos de cuatro personas y se le entregará a cada grupo, una tijera, una liga, un pedazo de cuerda, un par de vasos y una pelota pequeña. La consigna será que deben de pasar la pelota de un vaso a otro utilizando todos los materiales que se les ha otorgado y todos los miembros del grupo deben de participar en la actividad. De esta manera se trabaja el trabajo en equipo y creativo. Al final de la dinámica se muestra la posible solución

valorando los intentos realizados y las soluciones creativas que se lleguen a dar entre los grupos.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tijeras, pelotas pequeñas, vasos, cuerda y liga.

Tiempo: 50 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

### **Sesión 5: “Herramientas en la comunicación”**

Objetivo: Dar a conocer e incentivar el uso adecuado de las herramientas de la comunicación.

Actividad 1: “Ocupa tu lugar” (15 minutos)

Se dividirán a los colaboradores en grupos de seis (06) personas. Se pondrán cuatro pliegos de papel periódico en el piso y se indicará a los colaboradores que intercambien ideas y estrategias para lograr el objetivo. Conforme cumplan los retos, se aumentará la dificultad reduciendo el tamaño del perímetro hasta que solo quede un pliego del papel periódico.

Al finalizar la dinámica se realizará una retroalimentación con la finalidad de interiorizar el concepto de comunicación para llegar a un objetivo. Esto se contrastará con el logro de los objetivos institucionales.

Exposición: “Herramientas en la comunicación” (15 minutos).

El facilitador, con ayuda de diapositivas multimedia, realizará una breve explicación del tema donde se encuentran puntos como los canales y herramientas de comunicación.

Al terminar la explicación, el facilitador realizará preguntas generales sobre lo explicado y cada grupo deberá responderlas y asignarán a un representante para que las exponga. De esta manera se reforzarán las ideas fuerza. Finalmente se entregará material impreso con un resumen de lo explicado.

Actividad 2: Role play (15 minutos).

El facilitador entregará una hoja a cada grupo en la que contendrán diferentes situaciones entre el manejo adecuado e inadecuado de las herramientas de la comunicación. Luego, cada equipo tendrá que escenificar cada situación y cada grupo expectante deberá responder las siguientes preguntas: ¿Fue adecuado o no el uso de las herramientas de comunicación?, ¿Cuáles fueron las herramientas de comunicación utilizadas?, ¿Qué herramientas mejorarían el proceso de comunicación? Al final de las escenificaciones, cada equipo deberá exponer sus respuestas y el facilitador reforzará las ideas fuerza.

Finalmente, el facilitador hará un resumen de lo llevado a cabo en la sesión generando un compromiso en los participantes de aplicar las herramientas de comunicación dentro de la organización.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas con descripción de situaciones, papel periódico.

Tiempo: 45 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

### **Sesión 6: “La comunicación y sus direcciones”**

Objetivo: Aumentar los recursos del colaborador para aplicarse en cada dirección de la comunicación.

Actividad 1: Dinámica “Arma la situación” (10 minutos).

El facilitador dividirá al grupo en grupos y entregará a cada grupo distintas tarjetas donde se presentarán palabras clave de tal manera que cada grupo planteé una situación utilizando las palabras de las tarjetas. Cada grupo tendrá distintas palabras con la finalidad de que cada uno de ellos arme una situación orientada a cada uno de las direcciones de comunicación (ascendente, descendente, vertical y oblicua o transversal). Se dará tiempo límite y al finalizar, un representante de cada equipo expondrá su situación a los demás grupos. Al finalizar la exposición de cada grupo, el facilitador le colocará el título correspondiente a cada situación.

Exposición: “Direcciones de la comunicación” (10 minutos).

El facilitador reproducirá un video de tres (03) minutos de duración (<https://www.youtube.com/watch?v=valjSVWszhY>) en el que se presentan las direcciones de comunicación en un corto animado. Al finalizar el video, el facilitador, con ayuda de recursos multimedia, dará la explicación del tema donde incluirá las direcciones de comunicación ascendente, descendente, horizontal y oblicua o transversal, también se les entregará material impreso a los participantes.

Actividad 2: Dinámica “Las cartas” (10 minutos).

A cada grupo ya conformado se le entregará un juego de doce (12) cartas en el que se presentarán palabras clave (papá, bebida, amor, frío, niña, rico, alegría, desierto, comer, libre, paloma, etc.).

La dinámica consiste en que cada miembro del grupo debe pensar en una frase utilizando cinco (05) palabras de la baraja de cartas, la escribirá en un papel el cuál no mostrará a ningún miembro del grupo. A continuación, le mostrará las cartas escogidas a su compañero de la derecha el cual deberá de adivinar la frase que trata de decir su compañero y lo anotará como respuesta en un papel. La dinámica continúa con cada miembro del equipo de tal manera que cada uno piense en una frase con cinco cartas, la anote y las comparta con su compañero el cual tendrá que adivinar. Al finalizar la dinámica se pide que cada pareja exponga su frase original y la que adivinó su compañero. Gana el grupo que tenga más aciertos.

Cierre: “Lluvia de ideas” (15 minutos).

Al finalizar la dinámica, el facilitador preguntará al grupo qué recogen de la actividad y por qué creen que se realizó.

El facilitador recogerá las ideas de tal manera que se identifique la importancia de conocer los recursos con el que cuenta el sujeto y escoger lo que más le ayude para poder comunicarse.

Finalmente, el facilitador compartirá distintos “tips” para optimizar el proceso de comunicación en cada una de sus direcciones.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora,

aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas y cartas con palabras clave.

Tiempo: 45 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

### **Sesión 7: “La empatía en la Comunicación”.**

Objetivo: Mejorar la empatía y escucha activa en el proceso de comunicación en los colaboradores.

Actividad 1: Dinámica “Reto del malvavisco” (15 minutos)

El facilitador dividirá a los participantes en grupos de 4 o 5 personas y se les presentará el desafío: construir una torre en 10 minutos con recursos limitados (20 espaguetis crudos, cinta adhesiva, un metro de cuerda y un malvavisco). El único requisito para convertirse en el equipo ganador es crear la estructura estable más alta con el malvavisco en lo más alto.

La importancia de esta dinámica no es tanto la estructura como tal si no la reflexión que se hará después de llevar a cabo la dinámica pues se invitará a los participantes a analizar y reflexionar cómo han realizado el ejercicio.

Se pone énfasis en lo valioso de la cualidad para trabajar en equipo y la capacidad para comunicar los conocimientos, estrategias, habilidades o la cultura colaborativa de cada colaborador y la importancia de la escucha activa, el trabajo en equipo y el liderazgo compartido para el cumplimiento de objetivos.

Exposición: “La empatía en la comunicación” (10 minutos).

Se reproducirá un corto animado de cuatro (04) minutos de duración (<https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk>) en el que se presenta el valor de la empatía.

Luego de reproducir el video, el facilitador, con ayuda de equipo multimedia, dará a conocer los conceptos básicos de empatía y escucha activa.

Actividad 2: Dinámica “Médicos de gritos sociales” (20 minutos).

El facilitador planteará a cada equipo que sean equipos médicos que van a investigar y tratar una enfermedad a la que denominaremos “grito social”. Es importante recalcar a los participantes que un grito es una situación desesperada que producen las personas, son molestos y tienen la función de llamar la atención.

Cada grupo analizará un “grito social” el cual consiste en un pequeño caso con síntomas y tendrán que elaborar un diagnóstico psicosocial del mismo, planteando su tratamiento y prevención. Los “gritos” serán entregados a cada equipo por el facilitador y tendrán una connotación de un problema en la sociedad o en el trabajo.

Los participantes deberán responder las siguientes cuestiones:

1. Causas y síntomas del “grito”.
2. Elaborar un cuestionario de consulta para realizar las preguntas adecuadas y oportunas a una persona que presenta este problema de modo que puedas diagnosticar bien el grito y el grado de gravedad.
3. Elaborar un protocolo de tratamiento de este “grito” indicando, ¿qué paso se debería seguir?, ¿qué medicina social es la más adecuada? y ¿Qué consejos le darías al paciente?

4. Elaborar pautas generales de prevención para que disminuya los casos de este “grito” en tu entorno indicando lo que la gente debería hacer y no hacer.

Al finalizar la dinámica se realizará la retroalimentación dando énfasis en cómo se sintieron al ponerse en el lugar de la persona que padecía del “grito”, si alguna vez se han pasado por una situación similar y cómo se sintieron en ese momento.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, hojas con la descripción de los “gritos”.

Tiempo: 45 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

### **Sesión 8: “Comunicación asertiva”**

Objetivo: Incrementar la comunicación asertiva en los colaboradores.

Actividad 1: “Me conozco y saludo” (10 minutos).

Se dividirán a los colaboradores en grupos de 4 personas y se brindará un tiempo de cinco (05) minutos para que puedan crear una frase representativa del equipo y deberá de estar acompañada de una mímica (pose o movimiento corporal). El equipo que mejor realice la dinámica se declarará como ganador.

Video: Se reproducirá un video acerca de la asertividad a manera de explicación básica para introducirnos en el tema (<https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58>).



Exposición: “Asertividad” (10 minutos).

Con ayuda de equipo multimedia, el facilitador hará una breve introducción del tema reforzando lo expuesto en el video:

La asertividad es considerada de vital importancia en las habilidades sociales que contiene las actitudes y pensamientos que favorecen a la defensa de los propios derechos sin faltar al respeto, o sea, sin agredir ni ser agredido.

La conducta pasiva: Es la conducta en la que el sujeto antepone los deseos, bienestar, ambiciones u opiniones de los demás antes de las suyas propias.

La conducta agresiva: Es la conducta en la que el sujeto pone en ridículo a los demás. Se expresa con menosprecio hacia los demás, orgullo y prepotencia.

¿Para qué te servirá ser asertivo?: Las conductas asertivas nos ayudan pues promueven la igualdad al relacionarse. Nos permite actuar en base a nuestros intereses, defender nuestras ideas sin sentir culpa, expresar de manera honesta y cómoda nuestros sentimientos y hacer valer nuestros derechos individuales sin atropellar los derechos de los demás.

Dinámica/cierre: “El bus de la asertividad” (20 minutos).

El facilitador pedirá a una (01) colaboradora que se retire del aula. A continuación, se colocará tres (03) sillas en frente del auditorio y se designará a tres participantes y se les entregará una tarjeta a cada uno en el que se detalla un personaje en particular y su situación en el bus de tal manera que lo interpreten como si fueran ellos mismos los que atraviesan por ese momento.

Posteriormente, se pedirá que ingresen una por una a las colaboradoras que han salido del aula y se le entregará una tarjeta en la que se indica la situación de esa persona (mujer embarazada) y se pedirá que se desarrolle el rol-play. Antes de realizar la dinámica, se entregará a cada participante una tabla en la cual deberán puntuar las acciones de los que participan en la dinámica. Al finalizar la dinámica se plantearán preguntas para reflexionar sobre la situación observada en el rol-play.

Recursos:

- Humanos: Facilitador y participantes.
- Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas con descripción de personajes y fotocopias con tabla de puntuación de asertividad.

Tiempo: 40 minutos.

Evaluación: Al final de la sesión se aplicará un cuestionario.

#### **5.4. Sector al que se dirige**

El presente programa está dirigido a los colaboradores que realizan labores administrativas en el que se abordarán distintos aspectos para la mejora de la comunicación organizacional y sus distintas dimensiones. Esto permitirá que cada colaborador se desarrolle tanto laboral como personalmente pues se trabajará tanto en habilidades blandas como en sistemas de gestión organizacional.

## 5.5. Establecimiento de conductas problema/meta

### **Conducta problema:**

Según la investigación realizada por Vargas (2015), una comunicación inadecuada ocasiona que el colaborador presente bajo rendimiento ya que no cuenta con información sobre su puesto de trabajo y sus cambios, lo que ocasiona que se equivoque constantemente. Asimismo, cuando existe una inadecuada gestión de la comunicación organizacional, genera desmotivación en los colaboradores ya que no llegan a entender la realización de su trabajo.

Otra actitud que presentan los colaboradores por la falta de comunicación es el poco interés del trabajo en equipo, trabajan solos y no presentan iniciativa para la mejora de los procesos de la organización.

Uno de los mayores efectos negativos de la falta de comunicación es que la moral de los colaboradores disminuirá poco a poco ya que sienten que la organización no se preocupa por ellos. La proactividad y el esfuerzo adicional desaparece, esto repercute en su trabajo y provoca una ruptura en la productividad del colaborador ya que no realiza sus tareas adecuadamente.

Asimismo, el colaborador suele mostrarse insatisfecho la mayor parte del día y buscan excusas para justificar su falta de productividad o al presentar cualquier inconveniente. Esto puede ocasionar un quiebre en la moral del equipo de colaboradores ya que el trabajo de cada colaborador tiene importancia dentro del proceso de la organización.

Joan (2012), postula que un sistema de comunicación no confiable, genera un alto nivel de incertidumbre en los colaboradores. Esta incertidumbre puede generar la aparición de “rumores” o también llamados “chismes” y los colaboradores no dudan en compartirlos con el resto de sus compañeros y, en muchos casos, se expande fuera de la organización generando de esta

manera un clima negativo dentro de la organización y una mala imagen de la misma ante la sociedad.

**Meta:**

Lo que se pretende con la aplicación del presente programa de intervención es contar con colaboradores motivados y que presenten agrado para realizar sus funciones diarias.

Asimismo, el colaborador presentará una moral elevada lo que conllevará a que sean proactivos, evidencien esfuerzo adicional y de esta manera se incrementa su productividad al realizar sus tareas de manera adecuada y con valor agregado.

También, el colaborador presentará satisfacción en sus diversas actividades, aumentará la efectividad para el logro de los objetivos establecidos por la organización, será un agente activo para el trabajo en equipo y presentará ideas para la mejora de procesos. A su vez, esta actitud repercutirá en las actividades de sus compañeros de trabajo y creará el efecto multiplicador con respecto a logro de objetivos individuales.

De igual modo, al presentar una adecuada comunicación de las decisiones de los directivos para realizar cambios en la organización, los colaboradores se sentirán parte del proceso de cambio y, de esta manera, no se generarán “rumores” dentro de la organización y como indica Pérez (citado por la revista *Expansión*, 2011), los colaboradores serán “embajadores de marca” los cuales transmitirán una buena imagen de la organización.

**5.6. Metodología**

Para el programa de intervención se utilizará la ejecución de un taller el cual es de metodología teórico-práctico.

Ander (1999, citado por Betancourt *et al*, 2011) define el taller, desde un punto de vista pedagógico como un lugar donde se realizan trabajos, se

labora y se transforma algo para ser utilizado. De esta manera afirma que el taller es una manera de enseñar y aprender a través del trabajo en equipo. Asimismo, es un ámbito de reflexión y acción en el que se busca la superación en lo que respecta a la brecha que existe entre la teoría y la práctica, el conocimiento y el trabajo y entre la educación y la vida.

Betancourt (2007, citada por Betancourt, 2007) afirma que el taller es una estrategia que permite superar los métodos tradicionales utilizados en la enseñanza y permite introducir ideologías en los estudiantes, los cuales podrán desarrollar conocimientos autónomos y colaborativos para su cualificación integral.

Sosa (2002) postula que el taller cuenta con los siguientes elementos:

- **Planeación:** consiste en prever el futuro del taller a mediano y largo plazo. Se debe tener en cuenta el tema, los participantes, el lugar, el tiempo y los recursos que se utilizarán para llevarlo a cabo.
- **Organización:** es la distribución y el manejo de todos los elementos que conforman el taller, como los facilitadores, participantes y sus respectivas funciones, el lugar, el tiempo y los recursos.
- **Dirección:** para este aspecto se debe establecer un coordinador el cual deberá coordinar la correcta realización de las actividades, optimización del tiempo, la asignación y supervisión de las funciones asignadas a cada facilitador y que los recursos se utilicen de manera adecuada.
- **Control y evaluación:** consiste en controlar que el taller se ejecute según lo planificado, esto se podrá realizar al final de cada actividad o sesión con la finalidad de reflexionar y la retroalimentación del proceso y asegurar así el aprendizaje final.

De igual modo, la autora plantea la siguiente estructura para la correcta realización de un taller:

- **Presentación:** para empezar el taller se deberán realizar preguntas a los participantes con la intención de que el facilitador las resuelva en el transcurso de la ejecución del taller. Se explican los objetivos, la metodología, el proceso a llevarse a cabo y los recursos que se utilizarán.
- **Clima psicológico:** para el desarrollo del taller se debe contar con un espacio delimitado y a su vez se deberá crear el mejor ambiente de trabajo con ayuda de la ejecución de dinámicas de integración o sensibilización las cuales se recomiendan realizarlas al inicio del taller.
- **Distribución de grupos:** se debe tener en cuenta que en el taller se construyen conocimientos a través del trabajo en equipo, en cooperación. Por ello es necesario la organización de equipos de trabajo para facilitar la interrelación y así compartir habilidades, conocimientos e intereses.
- **Desarrollo temático:** en este espacio se desarrolla el tema en sí, se pueden llevar a cabo dinámicas con la finalidad de absolver dudas planteadas al inicio o para llegar a los objetivos específicos del taller.
- **Síntesis:** consiste en la retroalimentación de las actividades realizadas en el taller. Se pueden realizar lluvia de ideas con la finalidad de reforzar ideas fuerza, realizar observación y la reflexión final del proceso.
- **Evaluación:** se refiere a la evaluación del taller con respecto al aprendizaje adquirido por los participantes sobre el tema. Esta evaluación permite establecer la calidad del proceso y los resultados del taller como estrategia educativa.

Se llevará a cabo la ejecución de un taller de comunicación organizacional, el cual consta de ocho (08) sesiones que serán aplicadas a los colaboradores de la EMUSS S.A. el cual se efectuará en dos meses, se separará a los colaboradores en grupos con un aproximado de treinta (30)

participantes, realizándose una sesión por semana. Las sesiones tendrán una duración entre 40 y 50 minutos aproximadamente.

En cada sesión se desarrollará un esquema el cuál será dinámico ya que se incentivará el diálogo y la discusión con el objetivo final de consolidar conocimientos. Asimismo, las sesiones contarán con dinámicas y juegos que permitirán que el aprendizaje se dé en un ambiente de bienestar y comodidad. Por último, se realizarán simulaciones y dramatizaciones (*role playing*) las cuales permitirán conocer las actitudes que tienen los colaboradores ante determinadas situaciones y la manera cómo influyen en la vida diaria y en el ambiente laboral. De esta manera se podrá percibir los compartimientos desconocidos y se analizará los problemas que estos generan en un ambiente grupal para abordarlos de la mejor manera y generar un cambio positivo en situaciones futuras actuando de manera empática y eficaz.

## 5.7. Cuadro resumen

| Sesión | Nombre                        | Objetivo   | Actividad   | Recursos   | Tiempo     |
|--------|-------------------------------|--|---|--|------------|
| 1      | ¿Cómo nos comunicamos?        | Dar a conocer la definición, objetivos e importancia de la comunicación a los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: Dinámica “Teléfono malogrado”.</li> <li>• Exposición: “¿Qué es comunicar?”.</li> <li>• Video: Comunicación efectiva.</li> <li>• Cierre: Reflexión.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.</li> </ul>    | 45 minutos |
| 2      | El proceso en la comunicación | Identificar el proceso de la comunicación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: Video “Elementos de la comunicación”.</li> <li>• Actividad 2: Role play.</li> <li>• Cierre: Dinámica “Si no me escuchas, no me entiendes”.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.</li> </ul>    | 40 minutos |
| 3      | Barreras en la comunicación   | Identificar, analizar y superar las barreras en el proceso de la comunicación.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: Dinámica “Comunicación y acción”.</li> <li>• Exposición: “¿Qué barreras se encuentran en la comunicación?”.</li> <li>• Actividad 2: Dinámica “Dibujo a ciegas”.</li> <li>• Actividad 3: Dinámica “Escucho y comunico”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Papelógrafos, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas.</li> </ul> | 45 minutos |



|   |   |  |  |   |            |
|---|---|--|--|---|------------|
| 4 | La comunicación: creatividad e innovación | Potenciar la creatividad e innovación en los colaboradores.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: “La pelota cooperativa”.</li> <li>• Exposición: “Creatividad e innovación”.</li> <li>• Actividad 2: “Examen de paradigmas”.</li> <li>• Cierre: Dinámica “Sin tocar”.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tijeras, pelotas pequeñas, vasos, cuerda y liga.</li> </ul>          | 50 minutos |
| 5 | Herramientas en la comunicación           | Dar a conocer e incentivar el uso adecuado de las herramientas de la comunicación.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: “Ocupa tu lugar”.</li> <li>• Exposición: “Herramientas en la comunicación”.</li> <li>• Actividad 2: Role play.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas con descripción de situaciones, papel periódico.</li> </ul> | 45 minutos |
| 6 | La comunicación y sus direcciones         | Aumentar los recursos del colaborador para aplicarse en cada dirección de la comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: Dinámica “Arma la situación”.</li> <li>• Exposición: “Direcciones de la comunicación”.</li> <li>• Actividad 2: Dinámica “Las cartas”.</li> <li>• Cierre: “Lluvia de ideas”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas y cartas con palabras clave.</li> </ul>                     | 45 minutos |

|   |                               |   |   |   |            |
|---|-------------------------------|---|---|---|------------|
| 7 | La empatía en la Comunicación | Mejorar la empatía y escucha activa en el proceso de comunicación en los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: Dinámica “Reto del malvavisco”.</li> <li>• Exposición: “La empatía en la comunicación”.</li> <li>• Actividad 2: Dinámica “Médicos de gritos sociales”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, hojas con la descripción de los “gritos”.</li> </ul>   | 45 minutos |
| 8 | Comunicación asertiva         | Incrementar la comunicación asertiva en los colaboradores.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1: “Me conozco y saludo”.</li> <li>• Exposición: “Asertividad”.</li> <li>• Dinámica/cierre: “El bus de la asertividad”.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Facilitador y participantes.</li> <li>• Materiales: Hojas bond tamaño A4, lapiceros, pizarra, plumones, diapositivas multimedia, proyector, computadora, aula para capacidad de treinta (30) personas, tarjetas con descripción de personajes y fotocopias con tabla de puntuación de asertividad.</li> </ul> | 40 minutos |

### 5.8. Cronograma

| Tiempo<br>Actividad | SEMANA |   |   |   | SEMANA |   |   |   |
|---------------------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|
|                     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5      | 6 | 7 | 8 |
| <b>Sesión 1</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 2</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 3</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 4</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 5</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 6</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 7</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |
| <b>Sesión 8</b>     |        |   |   |   |        |   |   |   |

## 5.9. Propuesta de Plan de Bienestar del Colaborador 2019

| PLAN DE BIENESTAR DEL COLABORADOR 2019 |                   |  |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|--|-------------------|--|-----------------------|-----|-----|--------------|-----|-----|--------------|-----|-----|--------------|-----|-----|
| N°                                     | PROGRAMA          | ACTIVIDADES  | CRONOGRAMA ANUAL 2019 |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   |  | 1° TRIMESTRE          |     |     | 2° TRIMESTRE |     |     | 3° TRIMESTRE |     |     | 4° TRIMESTRE |     |     |
|  |                   |  | ENE                   | FEB | MAR | ABR          | MAY | JUN | JUL          | AGO | SET | OCT          | NOV | DIC |
| 1                                      | BIENESTAR Y SALUD | 1.1 Programa Preventivo Anual - Chequeo Médico                                     |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 1.2 Salud preventiva   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | - Campaña Oftalmológica  |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | - Campaña de Cuidado Bucal   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | - Campaña de Vacunación 2019   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | - Campaña de despistaje de Cáncer de piel  |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
| 2                                      | CLIMA LABORAL     | 2.1 Convenio con Entidades Comerciales   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.2 Campeonato Deportivo   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.3 Charla de Igualdad efectiva de genero (Día de la Mujer)                        |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.4 Charla Motivacional para Asistentes Administrativos (Día de la Secretaria)     |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.5 Taller de Vida Saludable (Día del Trabajo)                                     |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.6 Taller de Convivencia laboral y su implicancia en el trabajo (Día de la Madre) |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.7 Taller de Diversidad Cultural (Fiestas Patrias)                                |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.8 Taller de Cultura Organizacional   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.9 Taller de Fortalecimiento de Integración Familiar y del Trabajo                |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.10 Cineplanet / Circo  |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.11 Happy Day (Masajes, nutrición, estética, charlas, entre otros)                |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.12 Feria Agropecuaria - Del campo a tu mesa                                      |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.13 Bimbo   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |
|  |                   | 2.14 Saludo de onomástico a los servidores   |                       |     |     |              |     |     |              |     |     |              |     |     |

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (editor). *Advances in experimental social psychology*. Tomo II. New York: Academic Press.
- Betancourt, R., Guevara, L., & Fuentes, E. (2011). El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras. Caracterización y retos. Universidad de La Salle, Colombia. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/7927/T26.11%20B465f.pdf>
- Cisneros. (2006). *Piénsalo bien: “¿es usted un buen o mal compañero de trabajo?”* Recuperado de [https://elpais.com/diario/2008/06/15/negocio/1213537647\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/06/15/negocio/1213537647_850215.html)
- Contreras, H. (2012). *RRPP Net Porat*. Recuperado de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Fleishman, E. & Bass, A. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México DF: Trillas.
- Guevara, M. (2015) 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. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/1043>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

- Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito (tesis de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11229>
- Hitt, M. (2006) *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jerí, M. (2013). Percepción de justicia organizacional según grupo ocupacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristobal de Humanga (tesis de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Perú.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/260707251>
- Omar, A. (2006). Justicia Organizacional. Individualismo-Colectivismo y Estrés Laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A., Maltaneres, V. & Paris, L. (2007). *Percepciones de injusticia, compromiso afectivo y comportamientos organizacionales antisociales*. XXXI Congreso Interamericano de Psicología, México.
- Omar, A. & Paris, L. (2012). *La ejecución de comportamientos contraproducentes como respuesta a las injusticias laborales*. XXVII Congreso de APSA, Argentina.
- Ortega, A (2013). Efectos de la responsabilidad social y la justicia organizacional en la satisfacción laboral de empleados en una empresa

manufacturera. *XVII congreso internacional en ciencias administrativas*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Paris, L. & Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudio de Psicología*, 13, 233-244. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2008000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2008000300006)

Patlán-Pérez, J., Flores, R., Martínez, E. & Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59 (2), 97-120.

Patlán-Pérez, J., Martínez, E. & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.

Pedraja, L., Sjorberg, O., Rodriguez, E. y Cuadra, A. (2015). El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: Un estudio para la pyme de Chile y Perú. *Revista Interciencia*, 40(2), 107-113.

Quezada, C. (2016) La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala (tesis de Doctor en Ciencias Administrativas) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª edición). México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Educación.

Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

- Sayago, L. (2009). *Investigación en Comunicación Organizacional*. Argentina: El Cid Editor.
- Selim, M. (1998). *Motivación y liderazgo*. Lima, Perú: Graphic.
- Solano, D. (2011). Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público. *Gestión Pública y Desarrollo*, 5(51), 14-16.
- Sosa, G. (2002). *El Taller: Estrategia educativa para el aprendizaje significativo*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
- Topa, G., Palací, F., & Morales, F. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/491>
- Toro, F., Londoño, M., Sanin, A. & Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Tuesta, M. (2013). *Autoevaluación de la calidad de comunicación organizacional interna en la institución educativa "Santo Toribio de Mogrovejo – Zaña" 2010* (tesis para obtener el grado de maestro). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Uribe, J. (2013). *Influencia de la justicia organizacional en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de turismo Odiseo Tours S.A.C. en Lima – Perú* (tesis de Maestro en Administración de Negocios) Universidad Ricardo Palma, Perú.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual Moderno S.A.



- Vaamonde, J. (2013). El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional (tesis de Doctor en Psicología) Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.903/te.903.pdf>
- Vaamonde, J. & Salessi, S. (2013). Justicia organizacional: un análisis de sus implicancias teóricas y su exploración empírica en el ámbito organizacional argentino. *Ciencia y Tecnología: Divulgación de la producción científica y tecnológica de la UNR* (pp. 743-746). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/280114100>
- Vanegas, R. (2014). Relación entre capital psicológico, justicia organizacional y estrés laboral (tesis de Maestra en Psicología) Universidad Católica de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2080>
- Vargas, M. (2015). *La influencia de comunicación interna en el fortalecimiento organizacional de la empresa Ichi Perú Sur S.A.C. en el año 2015* (tesis para obtener título profesional) Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2171>
- Vega, D., García, N., & García, M. (2012) *Justicia organizacional y estrés laboral*. Academia Española
- Vélaz, J. (1996) *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Escala de Justicia Organizacional Percibida



### DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Estudios realizados:

Secundaria ( ) Bachiller ( ) Titulado universitario ( ) Posgrado ( ) Otros ( )

¿Cuál? ..... Tiempo en el puesto actual: \_\_\_\_\_ años

Cargo que ocupa: Profesional ( ) Técnico ( ) Auxiliar ( )

### ESCALA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA

Lee cada enunciado y señala con una "x" la respuesta que mejor describa tu situación en tu trabajo actual.

| JUSTICIA DISTRIBUTIVA   |  |                       |                   |                   |                |                      |
|---|--|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Para responder a las siguientes preguntas piensa en las recompensas (ej. Aumentos de salario, ascensos, reconocimiento, etc.) que como empleado has recibido por parte de tus jefes. Hasta qué punto: |  | En muy pequeña medida | En pequeña medida | En mediana medida | En gran medida | En muy grande medida |
| 1   | ¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?  |                       |                   |                   |                |                      |
| 2   | ¿Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has terminado?   |                       |                   |                   |                |                      |
| 3   | ¿Tus recompensas reflejan que has contribuido a la organización?   |                       |                   |                   |                |                      |
| 4   | ¿Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño?   |                       |                   |                   |                |                      |
| JUSTICIA PROCEDIMENTAL  |  |                       |                   |                   |                |                      |
| Para responder a las siguientes preguntas piensa en los criterios que han utilizado tus jefes para dar recompensas o reconocimiento (ej. Logro de objetivos, esfuerzo, horas trabajadas, etc)         |  | En muy pequeña medida | En pequeña medida | En mediana medida | En gran medida | En muy grande medida |
| 1   | ¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los criterios utilizados para dar recompensas? |                       |                   |                   |                |                      |

|  |   |                       |                   |                   |                |                      |
|--|---|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| 2  | ¿Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos criterios?                                |                       |                   |                   |                |                      |
| 3  | ¿Los criterios para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)? |                       |                   |                   |                |                      |
| 4  | ¿Los criterios para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)?                          |                       |                   |                   |                |                      |
| 5  | ¿Los criterios para dar recompensas se han basado en información precisa?   |                       |                   |                   |                |                      |
| 6  | ¿Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos criterios?                          |                       |                   |                   |                |                      |
| 7  | ¿Los criterios para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?                                   |                       |                   |                   |                |                      |
| <b>JUSTICIA INTERPERSONAL</b>  |   |                       |                   |                   |                |                      |
| Para responder las siguientes preguntas piensa en tu jefe (quien evalúa tu trabajo) Hasta qué punto:   |   | En muy pequeña medida | En pequeña medida | En mediana medida | En gran medida | En muy grande medida |
| 1  | ¿Te ha tratado de manera educada?   |                       |                   |                   |                |                      |
| 2  | ¿Te ha tratado con dignidad?  |                       |                   |                   |                |                      |
| 3  | ¿Te ha tratado con respeto?   |                       |                   |                   |                |                      |
| 4  | ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?   |                       |                   |                   |                |                      |
| <b>JUSTICIA INFORMATIVA</b>  |   |                       |                   |                   |                |                      |
| Para responder a las siguientes preguntas piensa en tu jefe (quien evalúa tu trabajo) Hasta qué punto: |   | En muy pequeña medida | En pequeña medida | En mediana medida | En gran medida | En muy grande medida |
| 1  | ¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?  |                       |                   |                   |                |                      |
| 2  | ¿Te ha explicado detalladamente los criterios que utilizará para recompensarte por tu trabajo?                      |                       |                   |                   |                |                      |
| 3  | ¿Las explicaciones con respecto a los criterios para recompensarte han sido razonables?                             |                       |                   |                   |                |                      |
| 4  | ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?  |                       |                   |                   |                |                      |
| 5  | ¿Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?                |                       |                   |                   |                |                      |

## Anexo 2. Matriz de consistencia

### “PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE EMPRESA MUNICIPAL SANTIAGO DE SURCO S.A. EN EL AÑO 2017”

| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA  | OBJETIVOS  | DEFINICIÓN DE LA VARIABLE  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | METODOLOGÍA   |
|--|--|--|--|---|
| <p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?</p> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el nivel de percepción de justicia organizacional en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.</p> | <p><b>Justicia Organizacional:</b></p> <p><b>Teoría de la equidad</b></p> <p>John Stacey Adams (1963) sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, pues si el talento humano siente que está bien tratado, la motivación al trabajo será mayor y el rendimiento es el esperado; pero si, por el contrario, los trabajadores entienden</p> | <p><b>Dimensión 1:</b></p> <p><b>Justicia procedimental:</b></p> <p>Contiene juicios, basados en la percepción de la realidad, que se refieren a la equidad con que las empresas manejan los criterios y procedimientos para tomar decisiones que afectan al personal.</p> | <p><b>Tipo:</b> aplicada, de enfoque cuantitativo.</p> <p><b>Nivel:</b> descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p> <p><b>Población:</b> 168 trabajadores.</p> |

| Problemas específicos   | Objetivos específicos  | <p>que el trato en el trabajo es desigual, buscarán alguna estrategia para neutralizar la falta de equidad.</p> <p><b>Modelo de cuatro dimensiones de Colquitt (2001)</b></p> <p>A partir de la revisión meta-analítica de los estudios sobre justicia organizacional y la indagación de validez de constructo de una escala de sobre este aspecto, conducidos por Colquitt (2001), surgen fuertes evidencias a favor de un modelo de cuatro dimensiones, designadas como justicia procedimental, interpersonal, distributiva e informacional.</p> | <p><b>Dimensión 2</b></p> <p><b>Justicia distributiva:</b></p> <p>Incluye los juicios de equidad o inequidad relativos a los beneficios económicos y no económicos derivados del trabajo. Están asociados a la compensación económica, a los incentivos, estímulos, beneficios y subsidios en la organización. La evaluación de la equidad implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene con lo que otros aportan y obtienen.</p> <p><b>Dimensión 3</b></p> <p><b>Justicia interpersonal:</b></p> <p>Este tipo de justicia hace</p> | <p><b>Muestra:</b> 117 trabajadores.</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Escala de Justicia Organizacional percibida de Colquitt (2001)</p> <p><b>Objetivo:</b> Medir la percepción de la justicia organizacional de los trabajadores.</p> <p><b>Calificación:</b></p> <p>Escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta</p> <p><b>Adaptado</b> al Perú por Melvin Jerf</p> |
|---|--|--|--|---|
| <p>1. ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia distributiva en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?</p>  | <p>1. Identificar el nivel de percepción de justicia distributiva en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.</p>  |  |  |   |
| <p>2. ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia procedimental en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?</p> | <p>2. Identificar el nivel de percepción de justicia procedimental en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.</p> |  |  |   |
| <p>3. ¿Cuál es el nivel de</p>  | <p>3. Identificar el nivel de percepción de justicia</p>   |  |  |   |

|   |   |  |                |
|---|---|--|----------------|
| <p>percepción de justicia interpersonal en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?</p> <p>4. ¿Cuál es el nivel de percepción de justicia informativa en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017?</p> | <p>interpersonal en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.</p> <p>4. Identificar el nivel de percepción de justicia informativa en los colaboradores de la Empresa Municipal Santiago de Surco S.A. en el año 2017.</p> | <p>alusión la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento en donde el cómo de la interacción cobra relevancia. Se refiere entonces al grado en que las personas consideran que son tratadas con cortesía, el apoyo, la dignidad, la colaboración, la retroalimentación, la concesión de permisos, el reconocimiento, estímulos y respeto, especialmente por parte de las autoridades y de aquellos encargados de la ejecución de las tareas</p> | <p>Campana</p> |
|---|---|--|----------------|

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p><b>Dimensión 4</b></p> <p><b>Justicia informativa:</b></p> <p>Alude a los juicios relacionados con la posibilidad de recibir información clara, oportuna y suficiente sobre procedimientos, normas y políticas, de parte de personas con autoridad. Particularmente en lo referente al porqué de la toma de ciertas decisiones, de la implementación de los procedimientos o el porqué de la distribución.</p> |  |
|--|--|--|---|--|