

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CHILE Y PERÚ

Cómo citar este artículo [Chicago]: Sjöberg-Tapia, Oscar, Fernando Oyarzún, Francisco Ganga e Irving Cadamuro. "Justicia organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú". *Novum Jus* 16, núm. 3 (2022): 315-337.
<https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.3.12>

Oscar Sjöberg-Tapia
Fernando Oyarzún
Francisco Ganga
Irving Cadamuro



JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES. ESTUDIO COMPARATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CHILE Y PERÚ

OSCAR SJÖBERG-TAPIA

FERNANDO OYARZÚN

FRANCISCO GANGA

IRVING CADAMURO

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT

Resumen

La justicia organizacional se ha transformado en factor significativo dentro de las organizaciones, determinante en los resultados económicos. Por lo anterior, en esta investigación se estudia la relación entre la justicia organizacional y los resultados del proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. Para ello, se diligenció un cuestionario con 149 trabajadores de cargos estratégicos y tácticos. La información recopilada fue procesada mediante la técnica de análisis de regresión múltiple y se concluyó que existe una relación significativa entre las formas de justicia utilizada en la empresa y los resultados empresariales, lo que muestra que, para conseguir el éxito empresarial, se debe mejorar la justicia organizacional.

Palabras clave: gobernanza de organizaciones, toma de decisiones, éxito empresarial, justicia distributiva, justicia de interacción.

Los autores: Oscar Sjöberg-Tapia, doctor en Administración y Dirección de Empresas. Académico asociado de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Arturo Prat. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0260-5316>. Correo electrónico: osjoberg@unap.cl

Fernando Oyarzún Lillo, PhD en Filosofía. Académico asociado de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Antonio Prat. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4239-1479>. Correo electrónico: foyarzun@unap.cl

Francisco Ganga-Contreras, Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Profesor titular del Departamento de Educación de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá de Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459> Correo electrónico: franciscoganga@academicos.uta.cl (autor de correspondencia)

Irving Osmán Rodrigo Cadamuro Inostroza. PhD en Administración de Negocios. Académico de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Antonio Prat. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7609-0506>. Correo electrónico: icadamur@unap.cl

Recibido: 19 de mayo de 2022; **evaluado:** 1 de agosto de 2022; **aceptado:** 17 de agosto de 2022.

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BUSINESS RESULTS. A COMPARATIVE STUDY IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES FROM CHILE AND PERU

OSCAR SJÖBERG-TAPIA

FERNANDO OYARZÚN

FRANCISCO GANGA

IRVING CADAMURO

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT

Abstract

Organizational justice has become a significant factor in organizations, even determining their economic results. This research studies the relationship between organizational justice and the results of the decision-making process in small and medium-sized companies in Chile and Peru. For this, a questionnaire was applied to 149 employees of strategic and tactical levels from different companies. The information collected was processed with the multiple regression analysis technique, concluding that there is a significant relationship between each of the forms of justice used in companies and their business results, which shows that, to achieve business success, organizational justice must be improved.

Keywords: Organizational governance, decision making, business success, distributive justice, interaction justice.

The Authors: Oscar Sjöberg-Tapia, PhD Business Administration and Management. Associate academic of the Faculty of Business Sciences, Arturo Prat University, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0260-5316>. Email: osjoberg@unap.cl

Fernando Oyarzún Lillo, PhD Philosophy, Otago University. Associate academic of the Faculty of Business Sciences, Arturo Prat University, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4239-1479>. Email: foyarzun@unap.cl

Francisco Ganga, PhD Strategic Management and International Business. Professor of the Education Department, Faculty of Education and Humanities of the Tarapacá University, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459> (corresponding author).

Irving Osmán Rodrigo Cadamuro Inostroza. PhD Business Administration. Academic of the Faculty of Business Sciences, Arturo Prat University, Chile. Email: irving.cadamuro@unap.cl

Received: May 19, 2022; **Evaluated:** August 01, 2022; **Accepted:** August 17, 2022.

Introducción

Como se ha expresado en trabajos previos, realizados por Ganga-Contreras y otros autores,¹ la búsqueda de los mejores resultados (logro de objetivos de manera eficiente y eficaz), como consecuencia de toma de decisiones en escenarios altamente cambiantes, es un propósito deseado por la dirección de una empresa, por lo cual resulta importante definir las variables que tienen una fuerte incidencia en ello.

Puesto que son los miembros de los equipos de trabajo que participan en la empresa quienes llevan a la práctica dichas decisiones, parece razonable estudiar cómo se ven influidos en su desempeño laboral, tema que ha sido abordado por diversos estudios en el ámbito organizacional, por ejemplo, el de Rodríguez-Ponce y otros autores.² En este orden, se dice que una de esas variables es la justicia organizacional.

Afzalur Rahim y otros autores,³ Silva,⁴ y Luo⁵ nos orientan en cuanto a lo que se entiende por justicia organizacional e indican que es un concepto amplio, estructurado en tres dimensiones: i) justicia distributiva, es decir, si los trabajadores consideran que los beneficios que reciben por sus aportes a la empresa son justos y están de acuerdo con la contribución que cada uno hace; ii) justicia de interacción, que se refiere a la percepción que los trabajadores tienen del trato que reciben de sus superiores, y iii) justicia procesal, que alude a la percepción que tienen los miembros de un equipo en cuanto a si sus aportes en el proceso de toma de una decisión son debidamente considerados y valorados.

Debido a lo anterior, con esta investigación se pretende estudiar la relación entre la “justicia organizacional” y los resultados del proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú.

¹ Francisco Aníbal Ganga-Contreras y José Ricardo Vera Garnica, “El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”, *Cuadernos de Administración* 21, núm. 35 (2008). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3972; Francisco Anibal Ganga-Contreras et al., “Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria”, *Innovar* 25, núm. 57 (2015): 11-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>

² Emilio Rodríguez-Ponce et al., “La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile”, *Contabilidad y Negocios* 12, núm. 23 (2018): 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>

³ M. Afzalur Rahim et al., “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?”, *International Journal of Conflict Management* 11, núm. 1 (2000): 9-31.

⁴ Germán Silva García, *El mundo real de los abogados y de la justicia. La profesión jurídica* (Tomo I) (Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2001).

⁵ Yandong Luo, “The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances”, *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007): 644-664.

Se utiliza como instrumento de recolección de información un cuestionario diligenciado por 149 trabajadores de cargos estratégicos y tácticos de empresas peruanas y chilenas. El procesamiento de los datos se efectuó mediante la técnica de análisis de regresión múltiple y se concluyó que existe una relación significativa entre las formas de justicia utilizadas en la empresa y los resultados empresariales, lo que muestra que, para conseguir el éxito empresarial, se debe mejorar la justicia organizacional.

Se propone un modelo con base en una investigación bibliográfica, que establece teóricamente las relaciones existentes entre la justicia organizacional y los resultados del proceso de toma de decisiones.

Fundamentos teóricos

La variable justicia organizacional ha sido estudiada por varios autores y desde diversos enfoques. En el caso de los trabajos de Mladinic e Isla,⁶ Cropanzano y otros autores⁷ y Bobocel,⁸ se han encontrado relaciones causales, con variables como: satisfacción laboral, ausentismo, rotación, motivación, compromiso, participación y mejora en el desempeño laboral, entre otras.

Con el objeto de precisar el estudio, la variable justicia organizacional se ha planteado desde el análisis de tres dimensiones, como lo expresan AlMazrouei y Zacca,⁹ Colquitt y otros autores¹⁰ y Martín Diez:¹¹

- La primera se denomina “justicia distributiva” y se relaciona con la percepción de equidad en la distribución de los beneficios que obtiene la empresa entre dueños y trabajadores. Las personas evalúan el esfuerzo desplegado en el

⁶ Antonio Mladinic y Pablo Isla, “Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones”, *Psyke* 11, núm. 2 (2002): 171-179.

⁷ Russell Cropanzano et al., “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives* 21, núm. 4 (2007): 34-48.

⁸ D. Ramona Bobocel, “Direcciones actuales en justicia organizacional”. *Revista Canadiense de Ciencias del Comportamiento* 53, núm. 2 (2021): 98.

⁹ Hanan AlMazrouei y Robert Zacca, “The Influence of Organizational Justice and Decision Latitude on Expatriate Organizational Commitment and Job Performance”, *Evidence-based HRM* 9 núm. 4 (2021): 338-353.

¹⁰ Jason A. Colquitt et al., “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 3 (2001): 425.

¹¹ Pablo Martín Diez, “La toma de decisiones erróneas en política”, *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, núm. 154 (2021): 167-183.

trabajo y la recompensa percibida, y la comparan con lo que reciben los demás trabajadores.

- La segunda dimensión es la “justicia procesal”, que se refiere al grado en el cual los trabajadores perciben que el proceso de la toma de decisiones es adecuado y justo.
- La tercera alude a la “justicia de interacción”, que se define como la percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo en cuanto al trato que reciben de sus superiores, en especial en lo referente a cómo aquellos que controlan los recursos y las recompensas se comportan con dichos miembros.

Se podría concluir que el administrador debe hacer un correcto uso del concepto de justicia organizacional, puesto que esta influirá en los resultados del proceso de toma de decisiones. Existen muchos estudios sobre este tópico, por lo que se resaltarán algunos que, consideramos, sirven de orientadores de la investigación:

Ohana, Meyer y Swaton¹² exploraron la relación entre la toma de decisiones y la justicia organizacional en empresas sociales. Coligieron que el proceso participativo de la toma de decisiones debe ser competitivo y adaptado al perfil del trabajador en la empresa para lograr una mayor eficiencia organizacional.

Wang, Lu y Siu¹³ ofrecen una mirada alternativa respecto a la justicia organizacional. Estudiaron el efecto de la justicia organizacional en el desempeño del colaborador y su relación con la interacción en el trabajo y la inseguridad. Plantean que, para obtener un efecto positivo en el equipo de trabajo, los directivos deben escuchar las preocupaciones de los trabajadores. Con ello mejora la percepción general de equidad, se ayuda a los empleados a manejar la incertidumbre frente a sus empleos y se mantienen el compromiso y la productividad en el lugar de trabajo.

Jameel, Mahmood y Jwmaa¹⁴ examinaron la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en los docentes de la educación secundaria. Evaluaron tres formas de justicia —distributiva, de interacción y procesal— para medir la percepción de justicia de los profesores, mientras que, para determinar

¹² Marc Ohana et al., “Decision-making in Social Enterprises: Exploring the Link between Employee Participation and Organizational Commitment”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42, núm. 6 (2013): 1092-1110.

¹³ Hai-Jiang Wang et al., “Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement”. *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 4 (2015): 1249-1258.

¹⁴ Alaa S. Jameel et al., “Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers”, *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 4, núm. 1 (2020): 1-6.

su compromiso, se empleó un cuestionario. Se utilizaron métodos de análisis de correlación y regresión de Pearson para encontrar la relación y el efecto de la justicia organizacional con el compromiso organizacional. Encontraron que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones justicia organizacional y compromiso organizacional de los profesores. Por otro lado, se determinó que la justicia procesal y la justicia de interacción predicen positiva y significativamente el compromiso organizacional de los profesores.

Wang, Lu y Siu,¹⁵ así como Gelens y otros autores,¹⁶ recomiendan a las organizaciones ser consistentes en la búsqueda del éxito. Sugieren que lo ideal es abrir un espacio de diálogo dentro de la organización para que los trabajadores puedan expresar sus ideas y pensamientos; así, se logrará un mayor compromiso y más productividad, y se evitará o neutralizará la concentración del interés personal de aquellos que toman las decisiones.

Pimentel, Serras y Almeida¹⁷ exploran las diferencias entre los empleados no familiares de empresas familiares y no familiares con respecto a las percepciones de justicia organizacional y el compromiso organizacional. Además, respecto a empleados no familiares de empresas familiares, el estudio evalúa la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el compromiso organizacional. Los resultados indicaron que no existen diferencias en cuanto a las percepciones de justicia organizacional, pero sí existen diferencias significativas respecto al compromiso organizacional. Se encontró que, en las empresas familiares, la percepción de justicia organizacional de los empleados no familiares se relaciona positivamente con el compromiso, sobre todo en la dimensión afectiva.

Moghimi y otros autores¹⁸ extienden la investigación hacia la relación entre justicia procesal, toma de decisiones y rendimiento en las tareas encomendadas. Afirman que los empleados se sentirán respetados por la organización y confiarán en la autoridad en la medida en que ellos perciban que los procedimientos en la toma de decisiones son justos y están de acuerdo con su esquema valórico. Así, los

¹⁵ Wang et al., "Job Insecurity and Job Performance".

¹⁶ Jolyn Gelens et al., "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resource Management Review* 23, núm. 4 (2013): 341-353.

¹⁷ Duarte Pimentel et al., "Perceptions of Organizational Justice and Commitment of Non-Family Employees in Family and Non-Family Firms", *International Journal of Organization Theory & Behavior* 23, núm. 2 (2020): 141-154.

¹⁸ Seyed Moghimi et al., "Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province", *Iranian Journal of Management Studies* 6, núm. 1 (2013): 117-143.

colaboradores tienden a tener una fuerte influencia emocional ligada a la justicia distributiva. Al respecto, De Cremer¹⁹ es enfático en que el no considerar ambas variables puede influir de manera negativa en los resultados de una organización.

Con respecto a la relación entre justicia organizacional y la influencia ejercida por los estilos de liderazgo en los trabajadores, Deschamps y otros autores²⁰ plantean que el impacto que tienen los líderes transformacionales en la motivación por medio de la justicia organizacional es alta y está ligada al compromiso que tendrán estos trabajadores con la empresa. Un elemento que complementa el análisis es la ética en el comportamiento de los líderes. Esta será esencial e influirá positivamente en las percepciones de los colaboradores de la justicia procesal y distributiva de la organización, mediante la generación de confianza.²¹

Al considerar los factores que inciden en el comportamiento de los miembros de la organización, Kaur²² llevó a cabo un estudio en el cual relacionó la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el capital psicológico, entendido este último como el estado psicológico positivo del desarrollo de un individuo, caracterizado por las dimensiones de autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. Sus conclusiones sugieren que la justicia distributiva es el predictor más fuerte, lo cual significa que los colaboradores que tengan percepciones de justicia distributiva favorables tendrán alta satisfacción laboral y capital psicológico. El autor afirma, además, que las tres dimensiones de justicia organizacional pueden enfocarse en dos importantes aspectos: satisfacción laboral y capital psicológico.

Mengstie²³ desarrolló un estudio en el que participaron 197 trabajadores de la salud. Empleó un cuestionario y entrevistas semiestructuradas. Coligió que la percepción de justicia del trabajador influye significativamente en la rotación de personal, de tal forma que, para que la empresa trabaje con personas comprometidas, que no piensen permanentemente en desvincularse, se debe resaltar la justicia en sus distintas

¹⁹ David de Cremer, "Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior", *Journal of Applied Social Psychology* 37, núm. 6 (2007): 1385-1404.

²⁰ Carl Deschamps et al., "Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence their Followers' Motivation through Organizational Justice", *Journal of Healthcare Management* 61, núm. 3 (2016): 194-213.

²¹ Angela J. Xu et al., "Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization", *Journal of Business Ethics* 134, núm. 3 (2016): 493-504.

²² Simran Kaur, "A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction", *The International Journal of Indian Psychology* 3, núm. 2 (2016): 142-154.

²³ Missaye Mulatie Mengstie, "Perceived Organizational Justice and Turnover Intention among Hospital Healthcare Workers", *BMC Psychology* 8, núm. 1 (2020): 1-11.

formas. Así, la justicia organizacional debe recibir el debido énfasis en el diseño y la implementación de políticas y estrategias de gestión de recursos humanos.

Tsogtsuren y Tugsuu²⁴ analizaron la justicia organizacional y su impacto en la satisfacción laboral, junto con otras variables como cultura, participación y gestión del conocimiento.²⁵ El estudio de campo permitió recopilar y analizar 213 participantes de diversas organizaciones públicas de Mongolia. Los resultados obtenidos demuestran que los factores mencionados impactan positivamente en la satisfacción laboral y permiten contar con colaboradores más comprometidos y productivos.

En esta misma línea, Karaca²⁶ plantea la hipótesis de la existencia de una relación causal entre la percepción de justicia organizacional y el compromiso de los empleados. Afirma que la globalización, la tecnología y el avance del conocimiento son variables clave y diferenciadoras en el ámbito organizacional. En este sentido, el contexto actual obliga a las empresas a pensar estratégicamente frente a la contratación de capital humano capacitado y, en especial, comprometido en sus actividades laborales.

Akram y otros autores²⁷ intentaron averiguar el impacto de la justicia organizacional en el comportamiento laboral innovador de los empleados del sector de telecomunicaciones chino, mientras examinaban el papel mediador del intercambio de conocimientos entre las variables independientes y dependientes de este estudio. Trabajaron con datos de 345 encuestados. El análisis factorial mostró un buen ajuste del modelo y el modelo de ecuaciones estructurales indicó un efecto significativo y positivo de la justicia organizacional sobre el comportamiento laboral innovador del empleado y el intercambio de conocimientos. Por otro lado, el intercambio de conocimientos medió la relación entre justicia organizacional y comportamiento laboral innovador de los empleados. También se expusieron las implicaciones prácticas y de gestión del estudio.

²⁴ Bayasgalan Tsogtsuren y Gerelkhuu Tugsuu, "The Impacts of Organizational Justice and Culture, Knowledge Management and Employee Engagement on Employee's Job Satisfaction: The Case of Supportive Service Officers", *Mongolian Journal of Agricultural Sciences* 19, núm. 3 (2017): 56-65.

²⁵ Para un análisis desde la perspectiva de tecnocimiento, donde se asume el conocimiento como una empresa tecnogestionada, puede verse José Vicente Villalobos-Antúnez y Francisco Anibal Ganga-Contreras, "Tecnoempresa y tecnocimiento: una perspectiva desde la bioética empresarial", *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 7, núm. 3 (2018): 214-230. <https://pdfs.semanticscholar.org/cedb/42ebd835d5353ec707a177dbcb135fdfe6da.pdf>

²⁶ Ahmet Karaca, "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment", *Journal of Multidisciplinary Developments* 2, núm. 2 (2017): 82-91.

²⁷ Tayyaba Akram et al., "The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing", *Journal of Innovation & Knowledge* 5, núm. 2 (2020): 117-129.

La percepción de política organizacional es otro factor influyente en los colaboradores. Kaya, Aydin y Ayhan²⁸ concluyeron que, si la variable percepción política organizacional es alta, esta impactará positivamente en la percepción de justicia organizacional; de lo contrario habrá insatisfacción laboral, lo que incide en el aumento de la rotación de empleados.

Bebenroth y Thiele²⁹ analizaron la percepción de justicia organizacional en el contexto de un proceso de fusión de empresas. Determinaron que, al tener una mejor percepción de justicia organizacional, los empleados están más comprometidos con su nueva organización y, por ende, colaboran mucho más para alcanzar sus objetivos. Encontraron evidencia de que la justicia procesal es un factor determinante del compromiso de fusión efectiva en la etapa inicial y que la justicia de interacción se vuelve importante en una etapa posterior. También demostraron que, cuando las metas propuestas entre las partes son altas, el efecto entre la justicia procesal y distributiva sigue la misma tendencia.

Finney y otros autores³⁰ investigaron acerca del desempeño del equipo en el trabajo y su relación con la justicia organizacional y la toma de decisiones. Concluyeron que, si los individuos del grupo hacen esfuerzos para que las decisiones administrativas sean justas, mejora la percepción de justicia organizacional, con lo que aumenta la transparencia de los procesos y los factores involucrados en la toma de decisiones.

Por su parte, Kim y Mauborgne³¹ exploraron la relación entre la justicia procesal y el resultado del proceso de la toma de decisiones. El cuerpo directivo orienta sus esfuerzos con el objeto de lograr un proceso justo de toma de decisiones con sus colaboradores, todo ello en un ambiente de compromiso, explicaciones y expectativas claras. Ello hace que estos últimos tengan una actitud de confianza, que sientan que sus opiniones cuentan y que asuman un comportamiento de cooperación voluntaria que dé como resultado un desempeño superior a las expectativas.

²⁸ Nihat Kaya et al., "The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave", *American Journal of Industrial and Business Management* 6, núm. 3 (2016): 249-258.

²⁹ Ralph Bebenroth y Kai Oliver Thiele, "When Organizational Justice Matters for Affective Merger Commitment", *Thunderbird International Business Review* 59, núm. 2 (2017): 227-241.

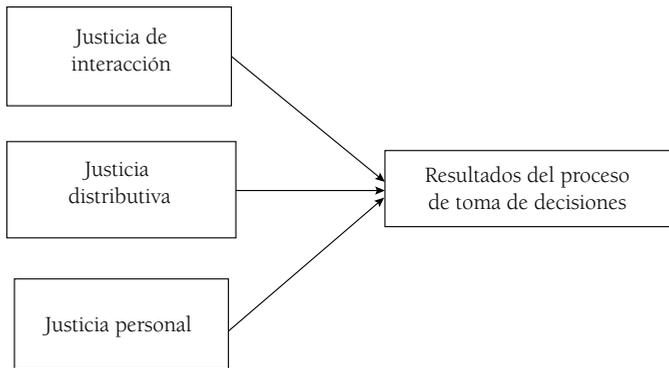
³⁰ Caitlin Finney et al., "Organizational Stressors Associated with Job Stress and Burnout in Correctional Officers: A Systematic Review", *BMC Public Health* 13, núm. 1 (2013). <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-13-82.pdf>

³¹ W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003): 127-136.

Como se puede observar, son variadas las investigaciones y los autores que muestran una relación entre los resultados del proceso de toma de decisiones y la justicia organizacional en sus tres dimensiones.

En línea con el marco teórico expuesto, la presente investigación propone un modelo que correlaciona las variables en cuestión (Figura 1).

Figura 1. Justicia organizacional como determinante de los resultados del proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

Metodología

Se toma como unidad de análisis de la investigación la justicia organizacional (en las tres formas propuestas) y los resultados del proceso de toma de decisiones. El análisis incluye equipos de trabajo que toman decisiones tanto en el ámbito estratégico como en el táctico.

La recolección de datos se desarrolló mediante un cuestionario enviado por correo electrónico a empresas que calificaban como pyme. Para el caso chileno, se logró entregar 206 cuestionarios y, para el peruano, 156. Una vez enviados, cada empresa fue contactada en tres oportunidades, una por correo electrónico y dos de forma telefónica, para verificar que los hubieran recibido. Se consiguió una tasa de respuesta total de 41,2 %, de los cuales 85 son de empresas chilenas (57 %) y 64 de empresas peruanas (43 %).

Se excluyeron aquellos cuestionarios que:

- Presentaran respuestas ilegibles.

- Tuvieran más de una pregunta sin contestar.

La muestra quedó compuesta por trabajadores de pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú tanto del ámbito estratégico como del táctico, a las que se llegó por medio de las cámaras de comercio de Iquique (en Chile) y de Tacna (en Perú).

Con el fin de verificar la validez del modelo propuesto, se determinó un conjunto de variables que se analizaron considerando las tres formas de justicia y los resultados del proceso de toma de decisiones de la organización (Tabla 1).

Tabla 1. Variables relevantes de la justicia organizacional y resultados del proceso de toma de decisiones

Forma de justicia	Variables	Observaciones
Distributiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usted cree que su organización le otorga las recompensas que usted merece. 2. Usted está satisfecho con las recompensas recibidas de su organización. 3. Las recompensas que usted recibe de su organización cumplen sus expectativas. 4. Usted siente que las recompensas que usted recibe de la organización son equitativas. 5. Un observador independiente y externo a la organización concluiría que esta le otorga a usted las recompensas adecuadas. 6. Usted siente que recibe las recompensas adecuadas de la organización cuando considera las recompensas recibidas por otros empleados. 7. Sus recompensas son consistentes con aquellas que pudiera obtener en otras organizaciones. 8. Los trabajadores más productivos en la organización reciben las mayores recompensas. 9. Las recompensas que usted recibe de la organización están de acuerdo con el nivel de desempeño. 10. Usted cree que sus recompensas reflejan con exactitud sus contribuciones a la organización. 	Para analizar esta dimensión, se evaluó un conjunto de diez variables, adaptadas de Rahim y otros autores, ³² medidos con una escala de Likert de 1 a 7.

³² Rahim et al., "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict".

Forma de justicia	Variables	Observaciones
De interacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. En negociaciones con su jefe, usted encuentra que es cortés. 2. Su jefe lo trata de una manera amable. 3. Usted siente que su jefe se esfuerza por ser honesto en las negociaciones con usted. 4. Su jefe cuida de negociar con usted de manera veraz. 5. Su jefe se comporta de una manera que demuestra consideración por su dignidad. 6. Usted cree que las acciones de su jefe muestran respeto por usted. 7. Su jefe se comporta de una manera que genera confianza en usted. 8. En su relación con el jefe, este muestra una preocupación por el impacto que sus acciones puedan tener. 	Para analizar esta dimensión, se evaluó un conjunto de ocho variables adaptadas de Rahim y otros autores, ³³ medidos con una escala de Likert de 1 a 7.
Procesal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen medios formales por los que los empleados en la organización pueden discutir decisiones que sienten que son erróneas. 2. Existen procedimientos formales en la organización para asegurar que los prejuicios personales de los superiores no afectan sus decisiones. 3. Su organización ha establecido canales formales para permitir que los empleados expresen sus puntos de vista y opiniones antes de la toma de decisiones. 4. Su organización tiene procedimientos formales para asegurar que los superiores tienen información precisa sobre la cual basan sus decisiones. 5. Los procedimientos formales de su organización son llevados a cabo de la misma manera cada vez que son usados. 	Para analizar esta dimensión, se evaluó un conjunto de cinco variables adaptadas de Kim y Mauborgne, ³⁴ medidos con una escala de Likert de 1 a 7.
Resultados del proceso de toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de la decisión adoptada es la máxima que se podía lograr. 2. La decisión adoptada permite el logro de los objetivos que se esperaba cumplir con dicha solución. 3. La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática a resolver con el proceso decisional. 4. La decisión adoptada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo. 5. La decisión adoptada logró un alto nivel de compromiso entre los encargados. 	Para analizar esta dimensión, se empleó un conjunto de cinco variables adaptadas de Kim y Mauborgne, ³⁵ medidos con una escala de Likert de 1 a 7.

Fuente: elaboración propia

Para analizar la validez empírica del modelo construido, se utiliza la siguiente función:

$$RTD: \alpha_0 + \alpha_1JI + \alpha_2JD + \alpha_3JP + \varepsilon$$

³³ Rahim et al., "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict".

³⁴ Kim y Mauborgne, "Fair Process".

³⁵ Kim y Mauborgne, "Fair Process".

Donde:

RTD: resultados del proceso de toma de decisiones

JI: justicia de interacción

JD: justicia distributiva

JP: justicia procesal

Se postula que los resultados del proceso de toma de decisiones dependen de las tres formas de justicia organizacional y, dado que los coeficientes que acompañan a cada variable representan la sensibilidad de la variable resultados del proceso de toma de decisiones ante los cambios en la percepción de justicia en sus tres formas, se sugiere, además, que se encontrarán las siguientes condiciones asociadas a dichos coeficientes:

$$\frac{\partial RTD}{\partial JI} > 0; \frac{\partial RTD}{\partial JD} > 0; \frac{\partial RTD}{\partial JP} > 0$$

Puesto que en los tres casos las derivadas son positivas, en la medida en que mejore la percepción de justicia en cualquiera de sus formas, se puede esperar una mejora en los resultados del proceso de toma de decisiones y, si empeora dicha percepción, se puede esperar un deterioro de ellos.

Resultados

Los resultados de las correlaciones muestran una relación lineal entre la variable resultados del proceso de toma de decisiones y las tres formas de justicia organizacional (Tabla 2).

En complemento y dado el signo de los coeficientes de correlación, se puede aseverar que los resultados esperados se cumplen, pues la percepción de justicia, en cualquiera de las tres formas, influirá positivamente o negativamente en el éxito de la empresa, lo cual se fundamenta en el signo de tales coeficientes: si es positivo, entonces una mejor percepción de justicia en cualquiera de sus formas mejorará los resultados del proceso de toma de decisiones, y viceversa.

Tabla 2. Correlaciones

Variable	Resultado del proceso de toma de decisiones
Resultado del proceso de toma de decisiones (RTD)	1,000
Justicia procesal (JP)	0,486
Justicia distributiva (JD)	0,502
Justicia de interacción (JI)	0,549

Significancia: 0,000

Fuente: elaboración propia

Para verificar si las variables independientes explican la variable dependiente y así validar el modelo propuesto, se utilizó el programa SPSS versión 22 (Tabla 3). Estos muestran evidencia de que la variable dependiente “resultados del proceso de toma de decisiones” es explicada por la justicia organizacional en las tres dimensiones estudiadas, que son: justicia procesal, justicia distributiva y justicia de interacción, toda vez que el coeficiente de regresión correspondiente en cada caso presenta un valor del test t que lo respalda. Ello verifica que estas tres dimensiones contienen información relevante para anticipar el mejor o peor desempeño de la empresa, medido como éxito o fracaso organizacional.

Tabla 3. Regresión lineal

Concepto	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Test t	Significancia
Constante (intercepto)	0,244	0,077	3,168	0,002
Justicia procesal (JP)	0,132	0,051	2,588	0,010
Justicia distributiva (JD)	0,215	0,069	3,112	0,002
justicia de interacción (JI)	0,219	0,084	2,607	0,010

Fuente: elaboración propia

Como producto de la investigación se destacan, en términos generales, los siguientes hallazgos:

- i. Existe una relación directa y significativa entre los resultados del proceso de toma de decisiones y la percepción de justicia organizacional en las tres formas estudiadas en esta investigación, que coincide con investigaciones como la de Mengstie,³⁶ que plantea que la justicia organizacional es la primera virtud de una organización social y un buen predictor del éxito empresarial.

³⁶ Mengstie, “Perceived Organizational Justice”.

- ii. En la medida en que los miembros de los equipos de trabajo perciban que sus opiniones y aportes son considerados en las decisiones tomadas, se obtendrán mejores resultados del proceso de toma de decisiones. Bebenroth y Thiele,³⁷ así como Espinosa-Solís y Elgoibar,³⁸ concluyeron que, cuando los miembros de la organización tienen una mejor percepción de justicia, están más dispuestos a aportar al logro de los objetivos de la empresa. Esto es consistente con Kim y Beehr,³⁹ quienes sostienen que, si los trabajadores perciben que sus aportes a la decisión son valorados, mejoran los resultados.
- iii. En tanto los trabajadores de la empresa crean que los beneficios que perciben por sus aportes son los adecuados, se tendrán mejores resultados, producto de las decisiones que se tomen. Esto es consistente con los resultados obtenidos por Jang y otros autores,⁴⁰ quienes concluyeron que la mayor percepción de justicia distributiva se traduce en un mayor compromiso por parte de los trabajadores, lo que mejora los resultados de la empresa.
- iv. La percepción de que el trato que reciben los individuos de la organización es bueno trae una mejora en los resultados de la toma de decisiones. Jang y otros autores también observaron que, si mejora la percepción que tienen los trabajadores sobre el trato que reciben, esto mejora el compromiso y, en consecuencia, mejorarán los resultados del proceso de toma de decisiones.
- v. Dado el valor del coeficiente de correlación, se puede aseverar que la justicia de interacción es la más influyente en los resultados del proceso de toma de decisiones.

Conclusiones

El aporte central de esta investigación es verificar que la justicia organizacional influye de manera relevante en los buenos o malos resultados de una empresa, lo que significa que esta puede ser un factor determinante en el éxito o el fracaso empresarial y por eso debe ser considerada en cualquier modelo de gestión. De esto se pueden inferir las siguientes ideas:

³⁷ Bebenroth y Thiele, "When Organizational Justice Matters".

³⁸ Eduardo Espinosa-Solís y Patricia Elgoibar, "Trust and Leadership Styles in Ecuador: Divergent Perspective by Managers and Subordinates", *Opción* 36, núm. 92 (2020): 318-358.

³⁹ Minseo Kim y Terry A. Beehr, "Making the Case for Procedural Justice: Employees Thrive and Work Hard", *Journal of Managerial Psychology* 35, núm. 2 (2020): 100-114.

⁴⁰ Jeongyeon Jang et al., "An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment", *International Journal of Public Administration* 44, núm. 2 (2021): 146-154.

En primer lugar, es necesario construir un proceso de toma de decisiones en el cual los miembros del equipo de trabajo tengan la posibilidad de aportar y, más importante aún, que perciban que sus contribuciones son consideradas y se reflejan en la decisión final. Con esto se logrará mejorar los resultados del proceso de toma de decisiones. En definitiva, es importante y es consistente con lo que concluyen Kim y Beehr,⁴¹ en cuanto a que en la medida que se valoren los aportes de los trabajadores en la toma de decisiones y que esto sea percibido así por ellos, habrá incentivos por trabajar más y mejor.

También es muy relevante que la estructura de remuneraciones y beneficios que perciben los empleados de la empresa sea definida de manera formal y estén de acuerdo con lo que obtienen trabajadores pares en el mercado, de modo que la percepción de justicia en esta área sea positiva. Esta idea es coincidente con los resultados de múltiples investigaciones como la de Febriandika,⁴² que concluye que la mejor percepción de justicia distributiva y la inteligencia emocional tienen un efecto positivo sobre el compromiso afectivo de los trabajadores.

A su vez, los resultados muestran la necesidad de que las organizaciones hagan énfasis en sensibilizar a quienes están a cargo de los equipos de trabajo, con el objetivo de que entiendan el valor de cada persona a su cargo, para crear la mejor relación laboral posible y conseguir el mayor aporte del trabajador. Esta interacción propenderá a conseguir que los miembros del equipo tengan una positiva percepción de justicia, que contribuirá a mejorar los resultados del proceso de toma de decisiones.

Una idea similar a la anterior es la propuesta por Suhartatik y otros autores,⁴³ quienes concluyen que la justicia de interacción influye de manera significativa en el compromiso y la satisfacción laboral, pues disminuye la rotación y mejora el rendimiento en el trabajo.

Cabe mencionar que estudiar la justicia organizacional y sus efectos en el éxito empresarial tiene muchas aristas y, a lo menos, es necesario avanzar en la relación de la justicia en sus diversas formas y el conflicto en la organización, para identificar cómo afecta los resultados de la toma de decisiones de la empresa.

⁴¹ Kim y Beehr, "Making the Case for Procedural Justice".

⁴² Nur Rizqi Febriandika, "The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice of Compensation and Emotional Intelligence on Affective Commitments", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, núm. 1 (2020): 34-41.

⁴³ Ani Suhartatik et al., "The Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement and Job Satisfaction on Turnover Intention", *Rima-Research in Management and Accounting* 3, núm. 2 (2021): 63-73.

Por otro lado, sería preciso examinar cómo se afectan las formas de justicia, para construir un modelo que permita administrarlas con efectividad tanto en los países estudiados como en el resto de la región.

Referencias

- Akram, Tayyaba, Shen Lei, M. Jamal Haider y Syed Talib Hussain. "The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing". *Journal of Innovation y Knowledge* 5, núm. 2 (2020): 117-129.
- AlMazrouei, Hanan y Robert Zacca. "The Influence of Organizational Justice and Decision Latitude on Expatriate Organizational Commitment and Job Performance". *Evidence-based HRM* 9, núm. 4 (2021): 338-353.
- Bebenroth, Ralph y Kai Oliver Thiele. "When Organizational Justice Matters for Affective Merger Commitment". *Thunderbird International Business Review* 59, núm. 2 (2017): 227-241.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. Porter y Kook-Yee Ng. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 3 (2001): 425-445.
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen y Stephen W. Gilliland. "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives* 21, núm. 4 (2007): 34-48.
- De Cremer, David. "Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior". *Journal of Applied Social Psychology* 37, núm. 6 (2007): 1385-1404.
- Deschamps, Carl, Natalie Rinfret, Marie Claude Lagacé y Catherine Privé. "Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence their Followers' Motivation through Organizational Justice". *Journal of Healthcare Management* 61, núm. 3 (2016): 194-213.
- Diez, Pablo Martín. "La toma de decisiones erróneas en política". *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, núm. 154 (2021): 167-183.
- Espinosa-Solís, Eduardo y Patricia Elgoibar. "Trust and Leadership Styles in Ecuador: Divergent Perspective by Managers and Subordinates". *Opción* 36, núm. 92 (2020): 318-358.
- Febriandika, Nur Rizqi. "The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice of Compensation and Emotional Intelligence on Affective Commitments". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, núm. 1 (2020): 34-41.
- Finney, Caitlin, Erene Stergiopoulos, Jennifer Hensel, Sarah Bonato y Carolyn S. Dewa. "Organizational Stressors Associated with Job Stress and Burnout in Correctional Officers: A Systematic Review". *BMC Public Health* 13, núm. 1 (2013). <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-13-82.pdf>

- Ganga-Contreras, Francisco Aníbal y José Ricardo Vera Garnica. "El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos". *Cuadernos de Administración* 21, núm. 35 (2008). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3972
- Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, María Encarnación Ramos-Hidalgo, Antonio Genaro Leal-Millán y Patricio Eugenio Valdivieso-Fernández. "Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria". *Innovar* 25, núm. 57 (2015): 11-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>
- Gelens, Jolyn, Nicky Dries, Joeri Hofmans y Roland Pepermans. "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda". *Human Resource Management Review* 23, núm. 4 (2013): 341-353.
- Jameel, Alaa S., Yazen N. Mahmood y Swran J. Jwmaa. "Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers". *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 4, núm. 1 (2020): 1-6.
- Jang, Jeongyeon, Dae Woong Lee y GiHeon Kwon. "An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment". *International Journal of Public Administration* 44, núm. 2 (2021): 146-154.
- Karaca, Ahmet. "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment". *Journal of Multidisciplinary Developments* 2, núm. 2 (2017): 82-91.
- Kaur, Simran. "A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction". *The International Journal of Indian Psychology* 3, núm. 2 (2016): 142-154.
- Kaya, Nihat, Samet Aydin y Özgür Ayhan. "The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave". *American Journal of Industrial and Business Management* 6, núm. 3 (2016): 249-258.
- Kim, Minseo y Terry A. Beehr. "Making the Case for Procedural Justice: Employees Thrive and Work Hard". *Journal of Managerial Psychology* 35, núm. 2 (2020): 100-114.
- Kim, W. Chan y Renée Mauborgne. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy". *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003): 127-136.
- Luo, Yandong. "The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances". *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007): 644-664.
- Mengstie, Missaye Mulatie. "Perceived Organizational Justice and Turnover Intention among Hospital Healthcare Workers". *BMC Psychology* 8, núm. 1 (2020): 1-11.
- Mladinic, Antonio y Pablo Isla. "Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones". *Psykhé* 11, núm. 2 (2002): 171-179.
- Moghimi, Seyed Mohammad, Masoumeh Kazemi y Saied Samiie. "Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public

- Organizations: A Case Study of Qom Province”. *Iranian Journal of Management Studies* 6, núm. 1 (2013): 117-143.
- Ohana, Marc, Maryline Meyer y Sophie Swaton. “Decision-making in Social Enterprises: Exploring the Link between Employee Participation and Organizational Commitment”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42, núm. 6 (2013): 1092-1110.
- Pimentel, Duarte, Juliana Serras Pires y Pedro L. Almeida. “Perceptions of Organizational Justice and Commitment of Non-family Employees in Family and Non-family Firms”. *International Journal of Organization Theory & Behavior* 23, núm. 2 (2020): 141-154.
- Rahim, M. Afzalur, Nace R. Magner y Debra L. Shapiro. “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?”. *International Journal of Conflict Management* 11, núm. 1 (2000): 9-31.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras. “La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile”. *Contabilidad y Negocios* 12, núm. 23 (2018): 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Silva García, Germán. *El mundo real de los abogados y de la justicia. La profesión jurídica* (Tomo I). Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2001.
- Silva García, Germán “La teoría sociológica del conflicto. Un marco teórico necesario”. *Prolegómenos*, 11 núm 22, (2008): 29-43.
- Suhartatik, Ani, C. Marlina Junaedi y Putri Meidina Novianti. “The Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement and Job Satisfaction on Turnover Intention”. *Rima-Research in Management and Accounting* 3, núm. 2 (2021): 63-73.
- Tsogetsuren, Bayasgalan y Gerelkhuu Tugsuu. “The Impacts of Organizational Justice and Culture, Knowledge Management and Employee Engagement on Employee’s Job Satisfaction: The Case of Supportive Service Officers”. *Mongolian Journal of Agricultural Sciences* 19, núm. 3 (2017): 56-65.
- Villalobos-Antúnez, José Vicente y Francisco Aníbal Ganga-Contreras. “Tecnoempresa y tecnococimiento: una perspectiva desde la bioética empresarial”. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 7, núm. 3 (2018): 214-230. <https://pdfs.semanticscholar.org/cedb/42ebd835d5353ec707a177dbcb135fdfe6da.pdf>
- Wang, Hai-Jiang, Chang-Qin Lu y Oi-Ling Siu. “Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement”. *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 4 (2015): 1249-1258.
- Xu, Angela J., Raymond Loi y Hang-yue Ngo. “Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization”. *Journal of Business Ethics* 134, núm. 3 (2016): 493-504.