

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE  
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE TRUJILLO

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Autor:**

Bachiller Paolo Vallejo Palma

**Asesora:**

Doctora. Romy Angelica Díaz Fernández

<https://orcid.org/0000-0001-8421-3561>

Perú

2023

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Salud pública y Poblaciones vulnerables

## **SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Comunicación y Cooperación para la Resolución De Conflictos Sociales y el  
Desarrollo Sostenible.

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1	<b>DR. FAUSTO ENRIQUE PRUDENCI CUELA</b>	<b>20061237</b>
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	<b>MG. JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA</b>	<b>10805767</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	<b>MG. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ</b>	<b>09534411</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud



### Document Information

---

<b>Analyzed document</b>	Tesis Paolo Vallejo Junio 2022 (3.12.2022).docx (D152045251)
<b>Submitted</b>	2022-12-05 04:15:00
<b>Submitted by</b>	Kathia Olórtogui
<b>Submitter email</b>	kathia.olortegui@upn.edu.pe
<b>Similarity</b>	3%
<b>Analysis address</b>	kathia.olortegui.delnor@analysis.orkund.com

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo principal determinar la relación existente entre justicia y compromiso organizacionales en los colaboradores de las municipalidades distritales de Trujillo.

El diseño fue de corte transversal, no experimental y correlacional. Se trabajó con una población muestral conformada por 83 colaboradores de tres Municipalidades distritales de Trujillo. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario auto administrado, dividido en dos secciones, para medir las dos variables al mismo tiempo: (a) Justicia organizacional, con 4 dimensiones y 15 ítems, construido en base a una adaptación de la *Escala de justicia organizacional* de Colquitt; y, (b) Compromiso organizacional, con 3 dimensiones y 9 ítems, construido en base a una adaptación de la versión corta de la *Escala de compromiso organizacional* de Meyer y Allen.

Los resultados obtenidos demuestran la existencia de una relación directa (0,290) y significativa (0,008) entre las variables justicia organizacional y compromiso organizacional, entre los colaboradores de las tres Municipalidades distritales trujillanas analizadas. También demuestran la existencia de una relación directa entre las diferentes dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa) y el compromiso organizacional; aunque con diferente nivel de significancia (significativa en cuanto a la justicia interpersonal e informativa; y, no significativa en cuanto a la justicia distributiva y procedimental).

**Palabras Clave:** justicia organizacional, compromiso organizacional.

## **Abstract**

The main objective of this investigation was to determine the relationship between justice and organizational commitment in the collaborators of the district municipalities of Trujillo.

The design was cross-sectional, non-experimental and correlational. We worked with a sample population made up of 83 collaborators from three district municipalities of Trujillo. The data collection instrument has been a self-administered questionnaire, divided into two sections, to measure the two variables at the same time: (a) Organizational justice, with 4 dimensions and 15 items, built based on an adaptation of the Scale of Colquitt's organizational justice; and, (b) Organizational commitment, with 3 dimensions and 9 items, built based on an adaptation of the short version of the Meyer and Allen Organizational Commitment Scale.

The results obtained demonstrate the existence of a direct (0.290) and significant (0.008) relationship between the variables organizational justice and organizational commitment, among the collaborators of the three Trujillo district municipalities analyzed. They also demonstrate the existence of a direct relationship between the different dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interpersonal, and informational) and organizational commitment; although with different levels of significance (significant in terms of interpersonal and informational justice; and, not significant in terms of distributive and procedural justice).

**Keywords: organizational justice, organizational commitment.**

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A Dios, Lucca y Margarita.

Agradezco a todas las personas que colaboraron en este proyecto.

## Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador .....	iii
Informe Similitud .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Dedicatoria y agradecimiento.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Índice de tablas y figuras.....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	12
I.1. Realidad problemática .....	12
I.2. Pregunta de investigación.....	14
I.2.1. Pregunta general.....	14
I.2.2. Preguntas específicas.....	14
I.3. Objetivos de la investigación .....	15
I.3.1. Objetivo general .....	15
I.3.2. Objetivos específicos .....	15
I.4. Justificación de la investigación .....	15
a) Justificación teórica: .....	15
b) Justificación práctica:.....	16
c) Justificación metodológica:.....	16
d) Justificación ética:.....	16
I.5. Alcance de la investigación .....	16
II. MARCO TEÓRICO .....	17
II.1 Antecedentes.....	17
II.1.1. Antecedentes internacionales .....	17

---

II.1.2.	Antecedentes nacionales .....	20
II.2.	Bases teóricas .....	21
	Justicia Organizacional.....	21
	Compromiso Organizacional.....	26
II.3.	Marco conceptual.....	29
III.	HIPÓTESIS .....	31
III.1.	Declaración de hipótesis.....	31
III.1.1.	Hipótesis general .....	31
III.1.2.	Hipótesis específicas .....	31
II.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	33
II.1.	Tipo de investigación .....	33
II.2.	Nivel de investigación .....	33
II.3.	Diseño de Investigación .....	33
II.4.	Método de investigación .....	34
II.5.	Población .....	34
II.6.	Muestra .....	34
II.7.	Técnicas de recolección de datos.....	35
II.7.2.	Instrumento.....	35
	Justicia organizacional: .....	35
	Compromiso organizacional: .....	35
II.8.	Presentación de resultados.....	36
III.	RESULTADOS.....	37
	Estadísticas de correlación .....	39
IV.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	40
IV.2.	Conclusiones.....	43

---

IV.3. Recomendaciones.....	44
Lista de referencias.....	45
Anexos.....	51
Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 1 .....	56
Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 2 .....	57
Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 3 .....	58

## **Índice de tablas y figuras**

TABLA 1: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	27
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	32
TABLA 3:: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN MUESTRAL TIPO CENSO DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO SEGÚN GÉNERO, SITUACIÓN LABORAL Y EDUCACIÓN. ....	34
TABLA 4:: PROMEDIO JUSTICIA ORGANIZACIONAL (Y SUS DIMENSIONES) POR MUNICIPALIDAD .....	37
TABLA 5: PROMEDIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Y SUS DIMENSIONES) POR MUNICIPALIDAD .....	38
TABLA 6: CORRELACIÓN ENTRE JUSTICIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDADES.....	39
ILUSTRACIÓN 1: MODELO DE CUATRO COMPONENTES DE COHEN.....	27

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **I.1. Realidad problemática**

Las Municipalidades son organizaciones descentralizadas básicas del Estado que, estando a lo dispuesto por la Ley N° 27972 (2003), se constituyen en órganos de gobierno promotores del desarrollo local, dotados de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. En el caso de la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, existen un total de 11 municipalidades de ámbito distrital: Trujillo, El Porvenir, Florencia de Mora, Huanchaco, La Esperanza, Laredo, Moche, Poroto, Salaverry, Simbal y Víctor Larco Herrera.

En este sentido, la calidad del desempeño de las municipalidades o gobiernos locales resulta evidente a los ojos de la ciudadanía en general, toda vez que ellas gestionan directamente los indispensables servicios públicos que responden a los intereses propios de las respectivas colectividades en las que operan. Importa conocer, entonces, la realidad problemática en la que se desenvuelve su funcionamiento con el propósito de contribuir a superar sus carencias, limitaciones y deficiencias. Sin embargo, a nivel del país, son escasas las fuentes escritas que permitan al investigador describir y analizar la realidad problemática de los gobiernos locales o municipalidades, de manera objetiva y certera, siguiendo los cánones establecidos por la metodología de la investigación científica.

Uno de los pocos estudios realizados y publicados es el efectuado, a inicios de la década, por Palomino, Cerna y Ríos (2013), titulado “El servidor municipal: un tema de agenda pendiente para fortalecer la gestión comunal”, que centra su atención en el tema de la carrera pública y la necesidad de fortalecer los recursos humanos al interior de las municipalidades. Los autores, luego de una investigación exploratoria en base a análisis documental y entrevistas a funcionarios de algunas municipalidades del país, consideran que “es necesario revisar y realizar algunos cambios normativos que permitan reducir trabas para la contratación de personal capacitado... lo cual se convierte en un mecanismo que ahuyenta a los profesionales capacitados e incita a las municipalidades a

---

evadir la aplicación de la norma” (p. 44). Finalmente, en relación con la movilidad del personal, consideran “necesario también replantear la discrecionalidad de la autoridad municipal... para designar y remover libremente a los denominados funcionarios de confianza, afirmando, en todo caso,

la continuidad de funcionarios de carrera debidamente preparados y con remuneraciones justas” (p. 44).

Otro de los estudios es el llevado a cabo por la Contraloría General de la República(2014), bajo el título de “Estudio del proceso de descentralización en el Perú”, en el cual se pone por escrito una serie de problemas por los que viene atravesando el proceso de descentralización peruano y sus instituciones. En uno de los campos analizados en el referido documento, que tiene que ver con las capacidades para la gestión descentralizada, se identifican un conjunto de problemas por los que atraviesan las instituciones municipales. Citando estudios previos realizados por el Consejo Nacional de Descentralización (publicado el año 2006) y de USAID Perú Pro Descentralización (2012), en el referido estudio se informa que “el desarrollo de capacidades ha sido una de las más grandes debilidades a lo largo del proceso de descentralización” (p. 236); puntualizando que un estudio de Echebarría y otros (2006), ubica al Perú en los últimos puestos de América Latina en materia de diseño y desempeño del servicio civil. En este sentido, el estudio de la Contraloría General hace mención a los siguientes problemas de gestión del servicio civil peruano, que incluye lógicamente a las Municipalidades:

- (a) inadecuada planificación de los recursos humanos en función a los objetivos de cada institución;
- (b) inexistencia de procesos rigurosos y transparentes en la selección del personal;
- (c) vigencia de múltiples regímenes laborales que generan inequidad laboral;

- (d) contratos de plazo fijo que generan elevada rotación de personal;
- (e) remuneraciones insatisfactorias e insuficientes para atraer personal altamente calificado;
- (f) baja motivación laboral y deficiente clima laboral;
- (g) ausencia de una adecuada capacitación y desarrollo de competencias;
- y, (h) ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño, en medio de una cultura de resistencia a las evaluaciones.

Por otro lado, solo uno de los tres gobiernos locales que se han considerado para el presente estudio cuenta con documentos oficiales de planificación estratégica y operativa, de los cuales se puede extraer evidencia por escrito acerca de los problemas que vienen

---

afrentando las organizaciones municipales. En el documento correspondiente a su Plan estratégico institucional 2015-2018, ha considerado su problemática en el contexto de las siguientes debilidades organizacionales: (a) insuficiente equipamiento logístico y tecnológico, tales como: computadoras, impresoras, entre otros; (b) deficiente coordinación, comunicación y relaciones interpersonales entre las áreas orgánicas; (c) carencia en el seguimiento y evaluación de los planes institucionales; y, (d) el nivel de recaudación tributaria aun no es el óptimo.

Como podrá deducirse fácilmente, diversos problemas identificados en las publicaciones antes citadas, caen en el ámbito del comportamiento organizacional, en general; y, de la administración de los recursos humanos, en particular. En este contexto institucional, se ubica la pregunta de investigación que se ha planteado, de manera interrogativa, en el presente trabajo de investigación.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Qué relación existe entre justicia organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

¿Qué relación existe entre justicia organizacional: dimensión distributiva y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo?

¿Qué relación existe entre justicia organizacional: dimensión procedimental y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo?

¿Qué relación existe entre justicia organizacional: dimensión interpersonal y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo?

¿Qué relación existe entre justicia organizacional: dimensión informativa y

---

compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre justicia organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación existente entre justicia organizacional: dimensión distributiva y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Establecer la relación existente entre justicia organizacional: dimensión procedimental y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Establecer la relación existente entre justicia organizacional: dimensión interpersonal y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Establecer la relación existente entre justicia organizacional: dimensión informativa y compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.

### **I.4. Justificación de la investigación**

Atendiendo a los criterios planteados por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el presente trabajo de investigación se justifica por lo siguiente:

#### **a) Justificación teórica:**

Los resultados de la investigación servirán para comprender diversas conductas o actitudes de los trabajadores, en relación con las variables estudiadas,

---

de una manera objetiva y científica, descartando interpretaciones subjetivas y, por lo tanto, equivocadas y tendenciosas.

**b) Justificación práctica:**

Los resultados de la investigación permitirán que los directivos de las organizaciones estudiadas adopten las decisiones más pertinentes en orden a mejorar los niveles de comportamiento organizacional de los servidores y, por ende, de los servicios que brindan a la ciudadanía en general.

La solución de un problema empieza por su adecuada comprensión. En este sentido, varios de los problemas identificados en la realidad problemática (desmotivación del personal, resistencia al cambio, etc.) tienen su origen en la percepción de justicia/injusticia organizacional por parte de los trabajadores y en el compromiso con la organización respectiva. Una comprensión científica de dichas variables es un primer paso para la solución de los problemas en cuestión.

**c) Justificación metodológica:**

Los resultados de la investigación servirán para verificar la vigencia de los estudios empíricos y sus correspondientes explicaciones teóricas que sostienen la existencia de una correlación entre las variables justicia organizacional y compromiso organizacional.

**d) Justificación ética:**

La información recolectada ha sido fiable y sin manipulación o alteración de la data obtenida. Asimismo, se respetaron los derechos de autor, lo cual indica que este documento está debidamente citado y referenciado, según las normas APA, además ha sido elaborado respetando la guía de redacción y presentación de informes de tesis de la escuela de posgrado de la Universidad Privada del Norte.

**I.5. Alcance de la investigación**

La investigación realizada se basa en determinar la relación que existe entre la justicia organizacional y compromiso organizacional en colaboradores de municipalidades Distritales de Trujillo.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1 Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

Abdelhaleem, Fakhry & El-Azab (2023), llevaron a cabo una investigación con el objetivo de averiguar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional del personal de enfermería de un Hospital afiliado al Ministerio de Salud de Egipto. Los resultados del estudio indicaron que existía una fuerte correlación, estadísticamente significativa y positiva, entre la justicia y el compromiso organizacional; asimismo, que los puntajes más altos se dieron entre el compromiso afectivo y la justicia procesal e interaccional.

Crown, Lee & Joo (2012), efectuaron una investigación con el propósito de examinar la influencia indirecta de la justicia organizacional en el compromiso organizacional de oficiales de policía en Corea del Sur, utilizando a la satisfacción laboral como variable mediadora. Los hallazgos demostraron que la justicia organizacional se relacionaba positivamente con su nivel de compromiso organizacional; además, que la justicia procesal e interaccional tenía un impacto indirecto en el compromiso organizacional de los oficiales a través de la justicia distributiva; y, finalmente, que la justicia organizacional ejercía una influencia indirecta en el compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral.

Demirel (2013), llevó a cabo un estudio en la industria del automóvil en Turquía con el propósito de investigar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional de los empleados de dos empresas de fabricación. Los resultados demostraron una correlación positiva entre los tres tipos de justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) y el compromiso organizacional afectivo; sin embargo, no se encontró ninguna correlación entre dichas dimensiones de la justicia organizacional con el compromiso organizacional de continuidad y normativo.

Deressa et al. (2022), realizaron un estudio con el objetivo de investigar la correlación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional de profesionales de la salud en hospitales y centros de salud de la zona de Jimma, en Etiopía. Los hallazgos del estudio indicaron que la justicia organizacional se correlacionaba positivamente con el compromiso

---

---

organizacional en general; asimismo, existía una correlación entre las respectivas dimensiones de ambas variables.

Díaz et al. (2013), realizaron un estudio con el objetivo de analizar la relación entre la percepción de la justicia y el compromiso organizacional en integrantes de una institución privada de salud, en un contexto de cambio institucional, cuyos resultados encontraron una asociación positiva y significativa entre ambas variables, así como entre las dimensiones respectivas de cada una de ellas, a excepción de la relación entre justicia procedural/compromiso de continuidad.

Gamage (2014), realizó un estudio con el propósito de identificar la relación entre las dimensiones de la Justicia Organizacional (OJ) y las dimensiones del Compromiso Organizacional (OC) de los empleados de primera línea en hoteles de clase estrella en Sri Lanka. De acuerdo con los resultados, la correlación más fuerte era entre Justicia interaccional y Compromiso afectivo; además, existían relaciones positivas significativas entre la Justicia Procesal y las dimensiones del Compromiso Organizacional (Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo); y, finalmente, la Justicia Procesal tenía mayor impacto en el Compromiso Afectivo y el Compromiso Continuo.

Gayipov y Bedük (2014), efectuaron un estudio dirigido a encontrar si existe una relación entre las percepciones de justicia organizacional y el compromiso con la organización en la que trabajaban de los profesores de una institución educativa privada de la ciudad de Konya, Turquía, así como si existía alguna diferencia en función de ciertas variables demográficas. Los resultados de la investigación demostraron la existencia de relaciones positivas y significativas entre las dimensiones de la justicia organizacional y las de compromiso organizacional. Asimismo, determinaron que las percepciones de justicia distributiva y las de compromiso organizacional variaban en función de los ingresos mensuales; y que las percepciones de justicia distributiva y las de compromiso organizacional eran más altos en los profesores que en las profesoras.

Gülüçe, Özer y Erkilic (2015), realizaron una investigación con el objetivo de examinar la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el compromiso organizacional de los empleados en instituciones sanitarias privadas de la provincia de Van, Turquía. Los resultados del estudio demostraron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambos constructos.

---

---

Hidrovo y Naranjo (2016), llevaron a cabo una investigación con el objetivo de analizar la relación existente entre las percepciones de justicia organizacional de los docentes de la PUCE, matriz Quito, con el nivel de compromiso organizacional, cuyos resultados demostraron la existencia de una correlación directa, pero con magnitud baja, entre la justicia organizacional y dos de las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo y de continuidad).

Jameel, Mahmood & Jwmaa (2020), realizaron una investigación con el propósito de encontrar la relación existente entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional de docentes que enseñaron en escuelas secundarias públicas en la provincia de Al Abar, en Irak. Los principales resultados indicaron que existía una relación positiva y estadísticamente significativa entre las respectivas dimensiones de ambas variables, en donde la más alta correlación se daba entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional de los docentes.

Mikaeili et al. (2016), llevaron a cabo un estudio para examinar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional del personal del Banco Refah Kargaran en la provincia de Teherán, Irán. Los resultados indicaron que existía una correlación positiva y significativa entre las diferentes dimensiones de la justicia organizacional y las correspondientes del compromiso organizacional.

Ravangard, Sajjadnia y Ansarizade (2013), realizaron un estudio con el objetivo de examinar los efectos de la justicia organizacional percibida en el compromiso organizacional de los empleados administrativos de Ciencias Médicas de la Universidad de Shiraz, Irán. Los resultados mostraron que el compromiso organizacional afectivo y el normativo, así como el compromiso total, tuvieron correlaciones significativas positivas con la justicia organizacional total y sus tres componentes (distributiva, procedimental e interaccional); el compromiso de continuidad solo tenía correlación significativa positiva con la justicia procedimental.

Somayyeh, Mohsen y Zahed (2013), efectuaron una investigación diseñada para estudiar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de las bibliotecas académicas de las Universidades de Khouzestan, Irán. Los resultados de la investigación apoyan la tesis de que existe una relación significativa entre la justicia organizacional y el compromiso con la organización de un empleado. Asimismo, los

---

---

resultados de la investigación encontraron relaciones significativas entre los tres tipos de justicia organizacional y los tres componentes del compromiso organizacional.

Turgut, Tokmak y Gucl (2012), llevaron a cabo una investigación en una Universidad de Ankara, Turquía, con el propósito de analizar la relación entre las percepciones de la justicia organizacional y el compromiso con su organización de trabajadores académicos y administrativos de dicha Universidad. Los resultados demostraron que el compromiso afectivo se ve afectado por la justicia distributiva y la justicia interaccional; el compromiso de continuidad es afectado por la justicia distributiva y la justicia procedimental; y, el compromiso normativo solo se ve afectado por la justicia interaccional.

Zamanan, Al-Qa'eed & Al-Kareem (2020), llevaron a cabo un estudio cuyo objetivo fue identificar la justicia organizacional y su impacto en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Administración General de Aduanas en el Estado de Kuwait. Los resultados encontraron que existía un efecto estadísticamente significativo entre las dimensiones combinadas de justicia organizacional (procesal, distributiva e interaccional) y el compromiso organizacional de los trabajadores.

### **II.1.2. Antecedentes nacionales**

Ausejo (2017), realizó una investigación que tuvo como propósito conocer la relación entre los valores Terminales e Instrumentales con la percepción de la Justicia Organizacional, para tal fin su utilizó como base teórica la teoría de Rokeach, M. (1973) en lo concerniente a los valores y los planteamientos teóricos de Greenberg (1990) para la Justicia Organizacional. Concluyendo, que los valores instrumentales y terminales no correlacionan significativamente con la percepción de la justicia organizacional, en el análisis general y tampoco con la justicia procedimental, distributiva, interaccional e informativa. Así mismo, los resultados conducen a continuar investigando para encontrar predictores en las organizaciones y por ahora deben ser trabajadas con programas específicos, teniendo en cuenta la época y los acontecimientos que configuran líneas de pensamiento.

Chávarry (2017), efectuó un estudio con el fin de determinar la relación existente entre justicia organizacional y el compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima. Los resultados demostraron que la justicia organizacional se relaciona directa y significativamente con el

---

---

compromiso laboral del SENAMHI. Asimismo, los resultados de la investigación encontraron relaciones significativas entre la justicia organizacional y sus dimensiones: justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa.

Guevara (2015), citado por Chávarry (2017), realizó la investigación en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, con el objetivo el determinar si existe, entre justicia organizacional y la satisfacción laboral una relación, en los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo. Los análisis estadísticos descriptivos y correlacional, en base al cálculo del coeficiente de Rho Spearman, concluyeron en una correlación positiva considerable entre la variable de satisfacción laboral y la variable de justicia organizacional, aseverando de estos resultados, que los mismos refuerzan la teoría existente.

Pérez (2014), en su investigación Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas, tuvo como propósito precisar el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto sociodemográfico y organizacional específico. Lo cual comprobó su hipótesis que planteaba que existe relación entre las áreas de la escala de motivación para el trabajo y compromiso organizacional. Al asociar las variables ha comparado ambos grupos y concluyó que hay diferencias significativas entre ellos.

## **II.2. Bases teóricas**

### **Justicia Organizacional**

En este contexto de investigaciones y en relación a la primera variable, puede afirmarse que existe consenso entre los autores en que fue Greemberg quien acuñó el concepto de justicia organizacional para referirse a la percepción que tienen los trabajadores respecto a lo que es justo en la organización (Mladinic, A. e Isla, P.; 2002; Rodríguez, Salanova y Martínez; 2014; Fall, A.; 2014). Según Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), tres serían las razones por las cuales la justicia es importante para las personas: (a) Beneficios a largo plazo: las personas firman o suscriben, a menudo, por el largo plazo y, por lo tanto, necesitan estimar la forma cómo probablemente serán tratados a lo largo del tiempo, encontrando que una organización justa hace más fácil la predicción respectiva; (b) Consideraciones sociales: las personas son animales sociales y, en tal sentido, anhelan ser

---

aceptados y valorados por los demás en tanto que no sean explotados o perjudicados por los que tienen el poder de tomar las decisiones; y, (c) Consideraciones éticas: las personas también se preocupan por la justicia porque consideran que es la forma moralmente apropiada como debieran ser tratados por los demás.

Copranzano et al. (2007) refieren que los trabajos de investigación de los últimos decenios han puesto de relieve los efectos favorables de la justicia organizacional, tales como la generación de confianza y compromiso con la organización, el mejoramiento del desempeño laboral, el fomento de comportamientos de ciudadanía organizacional y la creación de satisfacción y lealtad del consumidor. En todo caso, los autores sugieren que la justicia puede ser un valor central que defina la identidad de la organización con sus grupos de interés, tanto internos como externos, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible.

Niehoff y Moorman, citados por Patlán et al. (2012, p. 3), definen a la justicia organizacional en los siguientes términos:

El conjunto de percepciones de justicia que tienen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores [Justicia distributiva], b) el trato que reciben los empleados [Justicia interaccional o de relaciones], y c) las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionadas con los trabajadores [Justicia procedimental o de procedimientos].

Por otro lado, para Kiliç, Bostan y Grabowski (2015) –citando a Beugre- la justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad de los intercambios que tienen lugar en una organización, ya sea en lo social o económico, y que involucra al individuo en sus relaciones con los superiores, subordinados, pares y la organización como sistema social.

Fisher (2012) considera que la justicia es uno de los temas más importantes que subyacen en cualquier interacción humana, puesto que tan pronto se presenta la necesidad de que dos individuos interactúen entre sí para intercambiar bienes deseados, independientemente del contexto cultural en que aparezca, es que surgen problemas de equidad y justicia. En este sentido, Fisher advierte que, si bien las preocupaciones por la justicia son universales, la forma como se resuelven los problemas de justicia y los criterios que se utilizan tiende a variar entre las culturas, situación que plantea algunos retos para la conceptualización y comprensión del constructo.

En primer lugar, señala el autor, existen diversas formas de entender las acciones y percepciones concernientes a la justicia: el cómo, el cuándo, el qué y el porqué. La primera forma diferenciadora de la justicia se plantea en términos del nivel de abstracción o el cómo. Al respecto, cita a Morris y Leung, quienes han propuesto un modelo que diferencia entre normas y criterios de justicia: en tanto que las normas de justicia son principios abstractos que guían las decisiones, los criterios de justicia son las implementaciones de alguna norma específica.

Luego, advierte que Leung y Tong han expandido el modelo agregando las prácticas de justicia, las cuales son acciones concretas que se utilizan para aplicar los criterios de justicia. Esta distinción, según Fisher, es de gran importancia para comprender los efectos de la justicia a nivel global, toda vez que diferentes normas pueden ser preferidas por los grupos culturales para resolver un problema en particular o las acciones y comportamientos específicos que las personas usan para poner en práctica la justicia son probablemente moldeados por la situación y las normas culturales.

La segunda forma diferenciadora de la justicia, según el autor, se plantea en términos de percepción o el cuándo. Al respecto, recuerda que Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp distinguen entre percepciones de eventos y percepciones de entidades sociales; en tanto que las primeras están relacionadas con la evaluación de eventos específicos de la organización visibles. La tendencia de exogeneidad ha dado lugar a que la justicia ocupe la

---

---

posición de variable independiente en la mayor parte de los estudios empíricos. (decisiones de promoción, aumento de sueldo, etc.), las segundas son evaluaciones globales de las entidades sociales (supervisores, grupos, organizaciones, etc.). Esta diferenciación, según Fisher, es importante por cuatro razones: en primer lugar, se reconoce claramente la diferencia entre el actor (el que toma las decisiones en la organización) y la perspectiva de los observadores, socios o beneficiarios; en segundo lugar, las diferencias individuales (como la sensibilidad a los valores) pueden influir bastante en la gente que presta atención a los eventos relacionados con la justicia; en tercer lugar, los eventos necesitan ser interpretados por los observadores, socios o beneficiarios de cualquier interacción (las percepciones de un evento son importantes pero están influenciadas probablemente por variables personales, situacionales y del contexto cultural); y, finalmente, las percepciones pueden o no dar lugar a respuestas de comportamiento o actitud.

La tercera forma diferenciadora de la justicia, según Fisher, tiene que ver con las dimensiones o el qué. Frente al consenso relativo de que existen tres dimensiones de la justicia (distributiva, procedimental e interaccional), Greenberg ha sostenido que son cuatro las dimensiones ordenadas a lo largo de dos dimensiones independientes: la primera, centrada en los procedimientos o resultados; la segunda, referida al determinante central, ya sea estructural o interpersonal. Bajo este enfoque, que permite aclarar cómo pueden organizarse las percepciones de justicia a nivel de entidad, las dimensiones serían justicia procedimental, distributiva, informativa e interpersonal. Adoptando este enfoque, Colquitt ha desarrollado y validado una escala de medición de cuatro componentes que ha sido utilizada en una gran cantidad de trabajos de investigación en diferentes contextos culturales.

Por último, la cuarta forma diferenciadora de la justicia, según el autor, tiene que ver con las preocupaciones subyacentes o el por qué. La pregunta respecto a por qué es importante la justicia ha merecido como respuesta tres enfoques, según Fisher: instrumental, que enfatiza la preocupación humana por el control sobre los resultados; relacional o del valor de grupo, que enfatiza las preocupaciones de identidad tales como la autoestima y aceptación por otros; y, los enfoques deónticos, que refuerza los valores básicos de la dignidad humana. En relación al desarrollo de la literatura sobre el constructo en cuestión, Colquitt (2012) informa que la misma ha girado en torno a tres tendencias: diferenciación, cognición y exogeneidad. La tendencia de diferenciación es la que ha influenciado en la

---

---

conceptualización de justicia, con dimensiones segmentadas en diversas fuentes. La tendencia cognitiva ha creado un tema racional, condicionado a las teorías de justicia más visibles. La tendencia de exogeneidad ha dado lugar a que la justicia ocupe la posición de variable independiente en la mayor parte de los estudios empíricos.

Revisando la evolución de la tendencia de diferenciación, Colquitt sostiene que muchos de los primeros estudios sobre la justicia, en la literatura de psicología organizacional/industrial y del comportamiento organizacional en general, se centraron en diferenciar la justicia procedimental de la justicia distributiva. Los análisis de regresión efectuados revelaron que las variables de la justicia procedimental eran fuertes predictores del compromiso organizacional y la confianza en el supervisor, en tanto que las variables de justicia distributiva eran fuertes predictores de la satisfacción salarial. Este patrón llegó a denominarse el modelo de dos factores.

Luego, siguiendo a Colquitt, después de la publicación de Bies y Moag y algunos estudios iniciales sobre la justicia interaccional, los especialistas centraron su atención en diferenciar la justicia interaccional de la justicia procedimental y distributiva. Moorman, en una investigación sobre comportamiento de ciudadanía organizacional en la industria de pinturas y revestimientos, creó una escala de 13 ítems que incluía dimensiones procesales e interaccionales de justicia, cuyos resultados demostraron que la justicia interaccional era diferente de la justicia procedimental y distributiva.

Posteriormente, este autor validó una nueva medición de la justicia en la que los análisis de factores confirmatorios, en dos muestras independientes, demostraron que una estructura de cuatro factores encajaba mejor que las versiones de dos o tres factores. Además, los resultados de la modelización de ecuaciones estructurales revelaron que las cuatro dimensiones de la justicia tenían relaciones únicas con diversas mediciones del desempeño organizacional. Los cuatro factores o dimensiones de la justicia organizacional eran: justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informativa. En efecto, revisando el artículo seminal de Colquitt (2001) se advierte que el autor buscó explorar la dimensionalidad de la justicia organizacional y proporcionar evidencia de la validez de una nueva medida de la justicia a través de dos estudios independientes; el primero, en un entorno universitario; y, el segundo, en una empresa de fabricación de piezas para automóviles.

En el referido artículo, Colquitt considera que la justicia distributiva se ve favorecida allí

---

---

donde los resultados son consistentes con las normas implícitas para la asignación, tales como la equidad o igualdad; la justicia procedimental, a través de la opinión durante el proceso de toma de decisiones, la influencia sobre el resultado o la adhesión a los criterios del procedimiento justo, tales como consistencia, imparcialidad, capacidad de corrección, representación, precisión y ética; la justicia interactiva o interpersonal, cuando los que toman las decisiones tratan a las personas con respeto y sensibilidad, explicando la racionalidad de las decisiones; y, la justicia informativa (como dimensión independiente de la justicia interactiva), cuando las explicaciones eran percibidas cuando eran más razonables, puntuales y específicas.

En definitiva, según Colquitt, los resultados de los dos estudios demostraron que la justicia organizacional se conceptualiza mejor con cuatro dimensiones distintas, a pesar del debate existente entre los especialistas en el tema. Más allá de las implicaciones teóricas de los resultados, Colquitt sostiene que los resultados en cuestión también han demostrado que la nueva medición predice un conjunto diverso de resultados tomados de la literatura existente. Estos resultados incluyen variables comúnmente investigadas tales como la satisfacción por el resultado, el compromiso y la evaluación del liderazgo, así como otras recientemente introducidas tales como conformidad normativa y afecto colectivo.

En cuanto a las escalas de medición de este constructo, Vaamonde (2013) ha informado acerca de algunas escalas empleadas frecuentemente en las investigaciones (ver tabla 1.1) en relación a una serie de prácticas organizacionales, tales como selección del personal, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas, gestión de diversidad, implementación de mecanismos de opinión, gestión de conflictos y despidos, etc. También se han estudiado las vinculaciones con una diversidad de variables demográficas como género, edad, antigüedad laboral, nivel educativo, cargo y sector organizacional.

### **Compromiso Organizacional**

En cuanto a la segunda variable en cuestión, compromiso organizacional, una primera aproximación al concepto la encontramos en el Diccionario de la Real Academia Española (2014), en relación al vocablo *compromiso*. Allí, una de las acepciones es la de “obligación contraída”; otra, es la de “palabra dada”. Estos significados sugieren la idea de compromiso como deber, es decir, como algo que debe cumplirse.

En la literatura especializada, el constructo compromiso organizacional sigue siendo uno de los más estudiados por su incidencia en los re

sultados y el desempeño organizacional. Luthans (2008), considera que:

“(…) el compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de éstos” (p. 147).

Para Mowday, Steers y Porter, citados por Singh, Gupta y Venugopal (2008), el compromiso organizacional comprende el deseo de un trabajador de permanecer en una organización, la voluntad de hacer un esfuerzo en su nombre y la creencia y aceptación de los valores y metas de la organización. En este sentido, un trabajador comprometido es descrito como alguien que permanece en la organización tanto en las buenas como en las malas épocas, asiste regularmente al trabajo, se dedica diaria y plenamente al trabajo, protege los activos de la organización, comparte sus objetivos, etc.

*Tabla 1: Instrumento de medición de la Justicia Organizacional*

INSTRUMENTO	AUTOR/ES	DESCRIPCIÓN
Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental	Moorman (1991); 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	Sweeney y McFarlin (1997)	20 ítems. Formato tipo Likert. Miden la percepción de justicia organizacional en sus facetas distributiva y procedimental.
Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo	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	Schminke et al. (2000)	7 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia procedimental e interaccional.
Escala de Justicia Organizacional	Colquitt (2001). Adaptación argentina de Omar et al. (2003)	20 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal, informacional.
Escala de Justicia Organizacional	Ambrose y Cropanzano (2003)	8 ítems. Formato tipo Likert. Mide la justicia distributiva y procedimental.
Escala de Justicia Organizacional	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	Ambrose y Schminke (2009)	6 ítems. Formato tipo Likert. Mide las percepciones globales de justicia.
Nota. Tomada de Vaamonde (2013: 118)		

Por su parte, Allen y Meyer, citados por Rosario-Hernández y Rovira (2011), consideran que el compromiso organizacional “se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del/de la empleado/a con la organización y que tiene implicaciones en la decisión (...) en continuar como miembro de la misma” (p. 77).

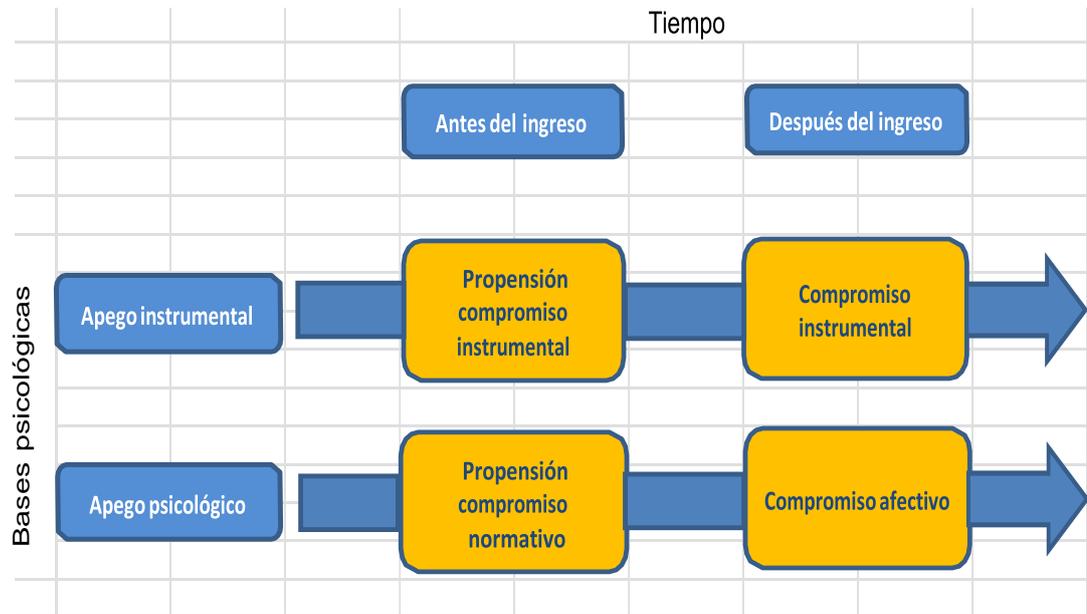
Ghosh y Swamy (2014) han revisado los diferentes enfoques sobre compromiso organizacional, habiéndolos dividido en tres épocas: temprana, media y tercera era. En la primera época, representada por la teoría de Becker, la relación entre un trabajador y la organización se basaba en comportamientos limitados por un “contrato” de ganancias económicas, estando los trabajadores comprometidos con la organización porque tenían algunas inversiones adquiridas ocultas. En la segunda época, el enfoque cambió hacia una conexión psicológica con la organización, describiéndose el compromiso como una combinación de actitud e interés en los beneficios económicos de la organización. En la tercera época, representada fundamentalmente por la teoría de Allen y Meyer, ha predominado el enfoque multidimensional.

Por su parte, Anttila (2014) ha efectuado una indagación acerca de los modelos utilizados para conceptualizar el compromiso organizacional, del siguiente modo: el modelo de O’Reilly y Chatman; el modelo de Allen y Meyer; y, el modelo de Cohen. El primer modelo, ve al compromiso como el apego psicológico a una organización, que puede ser formado por tres mecanismos independientes, a saber, el cumplimiento, la identificación y la internalización. El cumplimiento es el más superficial de todos y está conectado generalmente a las recompensas (la persona adopta ciertos comportamientos con el fin de obtener premios específicos); la identificación es un paso hacia un compromiso más profundo (la persona se siente orgullosa de ser parte de la organización, aceptando y respetando sus logros y valores, sin adoptarlos como propios); y, la internalización ocurre finalmente cuando hay una congruencia de valores entre la persona y la organización (la persona acepta los valores de la organización porque son muy similares a los suyos).

El modelo de tres componentes de Allen y Meyer, uno de los más utilizados en el estudio del comportamiento organizacional, considera tres dimensiones del concepto: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo representa el apego emocional de los trabajadores a la organización, la identificación con la organización y la participación en la organización (las personas que tienen un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren). El compromiso de continuidad es el compromiso pensado en los costos que se producirían si el trabajador abandona la organización (las personas que tienen un alto compromiso de continuidad permanecen en la organización porque lo necesitan). El compromiso normativo se refiere a los sentimientos del trabajador de permanecer en la organización (las personas que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen en la organización porque deben hacerlo).

El modelo de cuatro componentes de Cohen, ve al compromiso de una manera diferente, siendo una de las diferencias el hecho de que analiza el compromiso en función del tiempo: distingue entre el compromiso que se desarrolla antes y después de ingresar a la organización. Las otras dos dimensiones son las bases del compromiso, sea instrumental o psicológico. El compromiso instrumental es el apego basado en una relación de intercambio más tangible, como las recompensas y el salario, en tanto que el compromiso psicológico es la percepción de la justicia, del apoyo organizacional y el liderazgo transformacional (ver figura 1.1). Por lo tanto, antes de ingresar en la organización, la persona desarrolla la propensión al compromiso instrumental y la propensión al compromiso normativo (la primera se deriva de las expectativas generales sobre la calidad del intercambio; la segunda, de las obligaciones morales hacia la organización). Después del ingreso, la persona desarrolla los compromisos instrumental y afectivo.

Ilustración 1: *Modelo de cuatro componentes de Cohen*



Nota: Extraído de Anttila (2014: 10)

Por otro lado, para De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) no existe consenso entre los especialistas en torno a las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional. Desde su perspectiva existen cinco modelos tentativos que explican el compromiso: (a) El modelo de un factor: sostiene que el compromiso es unidimensional, poniendo en duda que las dimensiones afectiva y calculada estén diferenciadas y considerando que el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo; (b) El modelo de dos factores: considera las dimensiones afectiva y calculada para medir el compromiso, considerando que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva; (c) El modelo de tres factores: considera las dimensiones afectiva, normativa y calculada como factores distintos y relacionados entre sí; (d) El modelo de cuatro factores: desglosa la dimensión compromiso calculado en dos nuevos factores: uno, basado en los costes del abandono y, otro, basado en la percepción de escasez de empleo alternativo; y, (e) El modelo de cinco factores: añade al modelo anterior un factor de segundo orden: un constructo latente general que recoge la contribución de cada factor al constructo global de compromiso.

### Relación entre Justicia Organizacional y otras variables

En cuanto a las relaciones del constructo Justicia Organizacional con otros factores o variables, autores como Robbins y Judge (2009), sostienen que existen investigaciones que demuestran la existencia de relaciones negativas entre el compromiso organizacional y variables como el ausentismo y la rotación de personal, así como una relación positiva, aunque no demasiada, entre compromiso organizacional y productividad laboral.

Por su lado, Luthans (2008) manifiesta que existe evidencia de que el compromiso organizacional se relaciona con otros resultados deseables, tales como, la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporciona apoyo y ser un buen miembro de equipo dispuesto a ayudar. Sin embargo, este autor informa que también existen algunos estudios que no muestran una fuerte relación entre el compromiso organizacional y las variables de resultados, lo que demostraría la complejidad de esta actitud.

Finalmente, Bozlagan, Dogan y Daoudov (2010), sostienen que el compromiso organizacional se encuentra relacionado estrechamente con algunas variables personales y organizacionales, tales como la edad, el género, la antigüedad en la organización, las características personales, el estado de control interno y externo, el desempeño, la satisfacción laboral, la percepción de la imagen laboral, la percepción de justicia, la características del trabajo y los estilos de liderazgo.

### **II.3. Marco conceptual**

a) Justicia organizacional

“Es la percepción del empleado en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo particular es justa” (según Greenberg; citado por Rosario- Hernández y Rovira, 2011; p. 75).

b) Justicia distributiva

“Se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados” (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014; p. 16).

c) Justicia procedimental

“Se refiere a la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones” (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014; p. 16).

d) Justicia interpersonal

“Se refiere a la sensibilidad social, que concierne al grado con que los supervisores tratan de forma respetuosa y digna a las personas afectadas por sus decisiones y procedimientos distributivos” (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014; p. 16).

e) Justicia informacional

“Se refiere a la explicación acerca del racional de las decisiones tomadas por los supervisores” (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014; p. 16).

f) Compromiso organizacional

“Deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores” (según Porter y Lawer; citados por Betanzos y Paz, 2007; p. 207).

g) Compromiso afectivo

“Se refiere a los lazos emocionales que las personas desarrollan con la organización y que lleva a los trabajadores a sentirse orgullosos de ser miembros de dicha institución” (Salvador-Ferrer, 2012; p. 262).

h) Compromiso de continuidad

“Señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo” (Salvador-Ferrer, 2012; p. 262).

i) Compromiso normativo

“Refleja la percepción moral del trabajador de continuar en la empresa” (Salvador-Ferrer, 2012; p. 262).

j) Nivel de significancia

“Nivel de la probabilidad de equivocarse y que fija de manera *a priori* el investigador” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; p. 302).

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### **III.1.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre Justicia organizacional y Compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.

##### **III.1.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación directa y significativa entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Existe una relación directa y significativa entre la justicia procedimental y el compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Existe una relación directa y significativa entre la justicia interpersonal y el compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.
- Existe una relación directa y significativa entre la justicia informativa y el compromiso organizacional en los colaboradores de las Municipalidades Distritales de Trujillo.

## I.1. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable	Definición		Dimensiones	Indicador	Nivel de medición
	Conceptual	Operacional			
Justicia organizacional	Grado de justicia con que se sienten que son tratados los individuos en el lugar de trabajo (Ivancevich et al., 2006).	Se medirá mediante la aplicación de un cuestionario adaptado de la "Escala de justicia organizacional" de Colquitt.	Justicia distributiva	Valor remuneraciones	Ordinal
				Equidad remunerativa	
				Recompensas justas	
			Justicia procedimental	Expresión de opiniones	
				Aplicación procedimientos	
				Información objetiva	
				Posibilidad de atención	
			Justicia interpersonal	Trato educado	
				Trato digno	
				Trato respetuoso	
				Omisión comentarios inapropiados	
			Justicia informativa	Sinceridad comunicación	
				Explicación detallada	
Explicación oportuna					
Necesidades trabajador					
Compromiso organizacional	Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización (Robbins, 1998).	Se medirá mediante la aplicación de un cuestionario adaptado de la "Escala de compromiso organizacional" de Meyer y Allen.	Compromiso afectivo	Carrera vitalicia	Ordinal
				Internalización de problemas	
				Significado personal	
			Compromiso de continuidad	Necesidad vital	
				Aporte significativo	
				Escasez de alternativas	
			Compromiso normativo	Sentimiento de culpa	
				Lealtad	
				Gratitud	

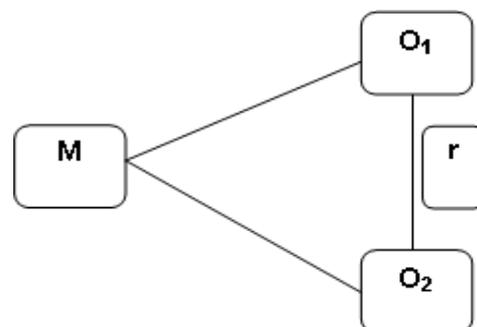
## II. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### II.1. Tipo de investigación

Siguiendo los planteamientos establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el presente trabajo de investigación puede tipificarse de diseño correlacional.

### II.2. Nivel de investigación

La presente investigación tiene un **diseño correlacional**, ya que el propósito principal ha sido el de demostrar la relación existente entre dos variables: justicia organizacional y compromiso organizacional. La representación gráfica del diseño es la siguiente:



Donde:

M = Muestra seleccionada

O1 = Variable 1, Justicia organizacional

O2 = Variable 2, Compromiso organizacional

r = Relación entre variables

### II.3. Diseño de Investigación

El trabajo es de diseño no experimental, dado que, no se realizó ningún tipo de manipulación por parte del investigador.

## II.4. Método de investigación

Hipotético deductivo

## II.5. Población

La población estuvo conformada 83 personas que es el total de colaboradores de las Municipales Distritales de Trujillo

## II.6. Muestra

La muestra estuvo conformada 83 personas que es el total de colaboradores de las Municipales Distritales de Trujillo, cuya unidad de análisis o fuente de información estuvo constituida por los trabajadores de dichas Municipalidades, a quienes se les entregó un cuestionario auto administrado, en sus respectivos ambientes de trabajo, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos de cada una de ellas. Muestreo tipo censo.

La recolección de los cuestionarios válidos determinó que, finalmente, la muestra seleccionada, según Municipalidades, tenga las características que se aprecian en la tabla 3, por género, situación laboral y educación.

Tabla 3:: *Distribución de la Población Muestral tipo censo de los servidores municipales distritales de la provincia de Trujillo según género, situación laboral y educación.*

Característica	Municipalidad			Total
	1	2	3	
<b>GÉNERO</b>	30	31	22	83
Hombre	17	8	11	36
Mujer	13	23	11	47
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>	30	31	22	83
Nombrado	7	9	6	22
Contratado	23	22	16	61
<b>EDUCACIÓN</b>	30	31	22	83
Secundaria	1	1	4	6
Técnica	11	10	8	29
Universitaria	18	20	10	48

Fuente: Cuestionarios recogidos válidos de las Municipalidades distritales

## **II.7. Técnicas de recolección de datos**

### **II.7.1. Técnica**

La técnica utilizada ha sido la Encuesta.

### **II.7.2. Instrumento**

El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario auto administrado, dividido en dos secciones, para medir las dos variables al mismo tiempo: (a) Justicia organizacional, con 4 dimensiones y 15 ítems, construido en base a una adaptación de la *Escala de justicia organizacional* de Colquitt; y, (b) Compromiso organizacional, con 3 dimensiones y 9 ítems, construido en base a una adaptación de la versión corta de la *Escala de compromiso organizacional* de Meyer y Allen

La confiabilidad del instrumento, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, utilizando el programa Excel, habiéndose alcanzado un alfa de 0,93 y 0,88, respectivamente (ver Anexos). El cuestionario utiliza una escala Likert de 5 categorías, en cada variable, con un puntaje que va del 1 al 5, del siguiente modo:

#### **Justicia organizacional:**

- 5= Justicia excelente.
- 4= Justicia buena.
- 3= Justicia regular.
- 2= Justicia deficiente.
- 1= Justicia muy deficiente.

#### **Compromiso organizacional:**

- 5= Compromiso muy alto.
- 4= Compromiso alto.
- 3= Compromiso medio.
- 2= Compromiso bajo.1= Compromiso muy bajo.

## **II.8. Presentación de resultados**

Los métodos, instrumentos y procedimientos que se tuvieron en cuenta para la elaboración y ejecución de la presente investigación, fueron los siguientes:

- Se aplicaron los instrumentos de recojo de datos para las variables: Justicia organizacional y compromiso organizacional.
- Se realizó la tabulación de datos y la clasificación de cada ítem usando la frecuencia relativa simple y porcentual.
- Se elaboraron las tablas de frecuencias.
- Elaboración de puntajes por cada tabla de frecuencias.
- Elaboración de gráficos, que permita en forma rápida la observación de las características de los datos.
- Estadísticos: para el análisis de los datos obtenidos se emplearon los estadísticos de correlación Rho de Spearman.

### III. RESULTADOS

#### Estadísticas descriptivas

En la tabla 4 se presentan los resultados de la medición efectuada respecto a la variable justicia organizacional, según la percepción de los servidores encuestados en las 3 Municipalidades analizadas.

*Tabla 4:: Promedio justicia organizacional (y sus dimensiones) porMunicipalidad*

Municipalidad	1	2	3	Promedio Total
Dimensión				
J. Distributiva	2.6	2.1	2.9	2.5
J. Procedimental	2.7	2.2	2.4	2.4
J. Interpersonal	3.8	3.9	4.0	3.9
J. Informativa	3.4	3.5	3.7	3.5
Promedio Total	3.1	3.0	3.2	3.1

Fuente: Cuestionarios recogidos válidos de las Municipalidades distritales

Teniendo en cuenta que se ha utilizado una escala de medición con puntajes que van del 1 al 5 y el hecho de que el nivel promedio total alcanza un puntaje de 3.1, se puede afirmar que esta variable es evaluada por los servidores encuestados en una situación de “regular”.

En cuanto a las dimensiones de la variable, destaca nítidamente la situación de la justicia interpersonal como la dimensión mejor evaluada, con un puntaje de 3.9 (que la ubica en la escala de medición en calidad de “buena”). Asimismo, la situación de la justicia procedimental como la dimensión peor evaluada, con un puntaje de 2.4 (que la ubica en la escala de medición en calidad de “deficiente”).

Otra situación que se advierte claramente es la que corresponde a la justicia interpersonal y la informativa como las dimensiones que son evaluadas por encima del promedio total, en contraste con la justicia distributiva y la procedimental que son evaluadas por debajo del promedio total.

En la tabla 5, se presentan los resultados de la medición efectuada respecto a la variable compromiso organizacional, según la percepción de los servidores encuestados en las 3 Municipalidades analizadas.

*Tabla 5: Promedio compromiso organizacional (y sus dimensiones) por Municipalidad*

Municipalidad	1	2	3	Promedio Total
Dimensión				
C. Afectivo	3.5	3.4	3.4	3.4
C. Continuidad	3.2	3.1	3.4	3.2
C. Normativo	3.4	3.5	3.6	3.5
Promedio Total	3.4	3.3	3.5	3.4

Fuente: Cuestionarios recogidos válidos de las Municipalidades distritales

Teniendo en cuenta que también se ha utilizado una escala de medición con puntajes que van del 1 al 5 y el hecho de que el nivel promedio total alcanza un puntaje de 3.4, se puede afirmar que esta variable es evaluada por los servidores encuestados en una situación de “medio”.

En cuanto a las dimensiones de esta variable, puede apreciarse que los puntajes de la evaluación efectuada no se alejan mayormente del promedio total; además, el compromiso normativo es la dimensión mejor puntuada (3.5) y el compromiso de continuidad el peor puntuado (3.2).

## Estadísticas de correlación

### Correlación entre justicia organizacional y comportamiento organizacional

Tabla 6: Los resultados de correlación se han procesado utilizando el software especializado SPSS y aplicando el coeficiente Rho de Spearman. En la tabla 6, se presentan los resultados generales de la correlación efectuada entre las dos variables estudiadas, justicia y comportamiento organizacional, así como entre sus respectivas dimensiones.

*Tabla 6: Correlación entre justicia y compromiso organizacional Municipalidades*

		Compromiso afectivo	Compromiso continuidad	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Justicia distributiva	Coeficiente de correlación	.100	.077	.229*	.147
	Sig. (bilateral)	.368	.491	.037	.185
Justicia procedimental	Coeficiente de correlación	.170	.051	.194	.147
	Sig. (bilateral)	.123	.648	.079	.185
Justicia interpersonal	Coeficiente de correlación	.394**	.145	.363**	.334**
	Sig. (bilateral)	.000	.191	.001	.002
Justicia informativa	Coeficiente de correlación	.288**	.032	.291**	.213
	Sig. (bilateral)	.008	.777	.008	.053
Justicia organizacional	Coeficiente de correlación	.338**	.094	.374**	.290**
	Sig. (bilateral)	.002	.400	.000	.008
N		83	83	83	83

Fuente: Software SPSS

Los resultados de la tabla 6, determinan la existencia de una relación *directa o positiva* entre la justicia organizacional percibida y el compromiso organizacional de los servidores de las tres Municipalidades distritales analizadas (0,290); siendo esta relación *altamente significativa* (0,008)<sup>1</sup>.

De igual modo, la relación existente entre las cuatro dimensiones de la variable justicia organizacional y la variable compromiso organizacional también es *directa*: justicia

<sup>1</sup> Una relación es *altamente significativa* cuando el "nivel de significancia" es menor a 0,01; y, es *significativa* cuando dicho nivel es menor a 0,05.

distributiva y compromiso (0,147); justicia procedimental y compromiso (0,147); justicia interpersonal y compromiso (0,334); y, justicia informativa y compromiso (0,213).

Aunque, solo en el caso de la relación entre la justicia interpersonal y el compromiso organizacional es *altamente significativa* (0.002); en los demás, dichas relaciones *no son significativas*<sup>2</sup> (0.185, 0.185 y 0.053, respectivamente).

#### **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

##### **IV.1. Discusión**

En principio, teniendo en cuenta la escala de medición utilizada, de 5 categorías, los resultados de la medición efectuada para ambas variables han determinado que, en la percepción de los servidores encuestados, la evaluación de estas es la de “regular”, tanto para la variable justicia organizacional (3.1); y, “medio” para la variable compromiso organizacional (3.4).

En segundo lugar, los resultados de la presente investigación demuestran la existencia de una relación directa (0,290) y *altamente significativa* (0,008) entre las variables justicia organizacional y compromiso organizacional, en la percepción de los colaboradores de las Municipalidades distritales trujillanas. Por lo tanto, según estos resultados, la hipótesis alternativa (H1) planteada debe ser aceptada; debiéndose rechazar, por lo tanto, la hipótesis nula (Ho).

En tercer lugar, los resultados también demuestran la existencia de una relación directa entre las diferentes dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa) y el compromiso organizacional (0.147, 0.147, 0.334 y 0.213, respectivamente); aunque con diferente nivel de significancia: *altamente significativa* en cuanto a la justicia interpersonal (0.002); y, *no significativa* en los demás casos (0.185, 0.185 y 0.053, respectivamente).

---

<sup>2</sup> Una relación *no es significativa* cuando el “nivel de significancia” es igual o superior a 0,05.

---

En sentido general, por lo tanto, los resultados apoyan los postulados teóricos establecidos por la literatura especializada, tal como han sido expuestos por Bozlagan, Dogan y Daoudov (2010), en el sentido de que existe una relación estrecha entre la percepción de justicia y el compromiso organizacional. De igual modo, apoyan las afirmaciones establecidas por Folger y Konovsky, citados por Singh, Gupta y Venugopal (2008), en el sentido de que el compromiso está más estrechamente relacionado con las percepciones de un trato justo antes que con la satisfacción por los resultados personales. Por último, apoyan las teorías del cambio social, las mismas que, según informa Eib (2015), hacen hincapié en la relación recíproca entre empleado y empleador a la hora del intercambio de recursos: la justicia percibida por el empleado da lugar a sentimientos de confianza, compromiso y obligación hacia el empleador, lo que conduce finalmente a que la percepción de justicia sea correspondido a través de un mejor desempeño en el trabajo, ayudando a los comportamientos y actitudes positivas de trabajo.

Por otro lado, los resultados de la investigación efectuada concuerdan con los obtenidos por Demirel (2013), en la parte que acreditan la existencia de una correlación positiva y significativa entre la justicia distributiva, la justicia procesal y la justicia interactiva con el compromiso afectivo. También, con los resultados obtenidos por Gayipov & Bedük (2014), en tanto que éstos acreditan la existencia de relaciones positivas y significativas entre las respectivas dimensiones de justicia y compromiso organizacional. Del mismo modo, con los resultados obtenidos por Gülüce, Özer y Erkilic (2015), toda vez que éstos muestran la existencia de una relación positiva y significativa entre las percepciones de justicia y compromiso organizacional, así como entre las respectivas dimensiones de la justicia organizacional y el compromiso organizacional. Igualmente, con los resultados obtenidos por Mikaeili et al. (2016), puesto que éstos concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el compromiso con la organización, así como entre todas las dimensiones de estas dos variables. Así como, con los resultados obtenidos por Somayyeh, Mohsen y Zahed (2013), ya que los mismos demuestran una correlación positiva y significativa entre justicia y compromiso organizacional, al igual que entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso con la organización.

Sin embargo, los resultados de la investigación efectuada difieren en parte con los resultados obtenidos por Ravangard, Sajjadnia y Ansarizade (2013), debido a que éstos

---

---

concluyen en que sólo las dimensiones de justicia de procedimiento y justicia de interacción

tenían una relación estadísticamente positiva y significativa con el compromiso total de la organización. De manera similar, con los resultados obtenidos por Díaz et al. (2013), en la medida en que sus resultados mostraron una relación positiva y significativa entre ambas variables, así como entre las dimensiones respectivas de cada una de ellas, a excepción de la relación entre justicia procedural y compromiso de continuidad. Asimismo, con los resultados obtenidos por Hidrovo y Naranjo (2016), cuyos resultados mostraron la existencia de una correlación directa, pero con magnitud baja, entre la justicia organizacional y dos de las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo y de continuidad).

}

## **IV.2. Conclusiones**

- Los resultados encontrados en el presente trabajo de investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:
- Primera: Se ha demostrado la existencia de una relación directa y significativa entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional de los servidores de las Municipalidades distritales trujillanas.
- Segunda: Se ha demostrado la existencia de una relación directa, aunque no significativa, entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional de los servidores de las Municipalidades distritales trujillanas.
- Tercera: Se ha demostrado la existencia de una relación directa, aunque no significativa, entre la justicia procedimental y el compromiso organizacional de los servidores de las Municipalidades distritales trujillanas.
- Cuarta: Se ha demostrado la existencia de una relación directa y significativa entre la justicia interpersonal y el compromiso organizacional de los servidores de las Municipalidades distritales trujillanas.
- Quinta: Se ha demostrado la existencia de una relación directa y significativa entre la justicia informativa y el compromiso organizacional de los servidores de las Municipalidades distritales trujillanas.

### **IV.3. Recomendaciones**

Los resultados alcanzados por la presente investigación permiten plantear las siguientes recomendaciones:

- El hecho de que la presente investigación haya tenido un enfoque meramente cuantitativo ha limitado su indagación en otros aspectos derivados de la naturaleza cualitativa de las variables estudiadas; por lo que es recomendable que se lleven a cabo otros estudios con enfoque cualitativo, que complementen los hallazgos encontrados a fin de apoyar o cuestionar, con mayor rigurosidad científica, las teorías vigentes al respecto.
- La investigación efectuada ha tenido un carácter correlacional, por lo que no ha indagado sobre la relación causa-efecto entre las variables estudiadas; en tal razón es recomendable que otras investigaciones indaguen acerca de la direccionalidad de dicha relación, que permita determinar cuál es la variable predictora.
- Los resultados encontrados en la presente investigación deberían servir a los directivos de las organizaciones analizadas como insumos de información en el procesamiento de las decisiones que tengan que adoptar en materia de justicia organizacional y comportamiento organizacional de los servidores.
- Puesto que los resultados encontrados solo alcanzan a las organizaciones estudiadas, es recomendable que se lleven a cabo estudios en otras organizaciones similares y de otros sectores de actividad pública, con la finalidad de enriquecer las teorías vigentes en la materia

## Lista de referencias

Abdelhaleem, Fakhry & El-Azab (2023). The Relationship between Organizational Justice And Organizational Commitment among Staff Nurses. Egyptian Journal of Health Care, 14 (1), pp. 45-58.

Anttila, E. (2014). Components of organizational commitment. A case study consisting line managers from Finnish industrial Company. Master's thesis, 82 p. University of Tampere, school of Education (Adult Education). Finlandia.

Ausejo, F. (2017). Los valores terminales e instrumentales y la percepción de la justicia organizacional en estudiantes de una maestría de una Universidad Privada. Tesis para optar el grado de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Universidad Ricardo Palma. Lima. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1502/FEAUSEJOG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Anales de Psicología, 23 (2), pp. 207-215.

Bozlagan, R.; Dogan, M. y Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the Union of Municipalities of Marmara. Regional and Sectorial Economic Studies. Vol. 10-2, pp. 29-57.

Chávarry, A. (2017). Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú –SENAMHI, Lima – 2017. Tesis para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Lima Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9114/Ch%C3%A1varry\\_CAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9114/Ch%C3%A1varry_CAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology. Vol. 86. N° 3, pp. 386-400.

Colquitt, J. (2012). Organizational Justice. En S.W.J. Kozlowski (Ed.). The Oxford handbook of organizational psychology (Vol. 1: 526-547). New York: Oxford University Press.

Contraloría General de la República (2014). Estudio del proceso de descentralización en el Perú. Lima.

Cropanzano, R.; Bowen, D. & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives. November. Recuperado de: [www.wku.edu/cebs/doctorate/documments/readings/cropanzano\\_etal\\_2007\\_organizational\\_justice.pdf](http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documments/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf)

Crown, M.; Lee, CB & Joo, (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. Policing: International Journal of Police Strategies & Management, 35 (2), pp. 402-423.

De Frutos, B.; Ruiz, M. y San Martin, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. Psicológica 19, pp. 345-366.

Demirel (2013). The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. International Journal of Social Sciences. Vol. 11. N° 3, pp. 26- 37.

Deressa, B., Aduugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G. & Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. Journal of Healthcare Leadership, 15, pp. 5-16.

Díaz, C.; Córdova, J.; Gutiérrez, C.; Hurtado, S. y Loaiza, P. (2013). Percepciones de justicia y compromiso organizacional en contexto de cambio institucional. Seminario para optar el grado académico de Licenciado en Psicología y título profesional de Psicólogo. Universidad de Valparaíso, Chile. Escuela de Psicología. Recuperado de: <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvsc/8193/00171488.pdf?sequence=1>

Fall, A. (2014). Justice organizationally, reconnaissance au travail et motivation

---

intrinseque: resultants d'une etude empirique. Relations Industrielles, Universite Laval, 69-4.

Fisher, R. (2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges.

Gamage, P. (2014). Organizational Justice and Organizational Commitment of Employees in Star Class Hotels in Sri Lanka: A Dimensional Perspective. *Journal of Hospitality Application & Research*, 9 (1), pp. 47-68.

Gayipov y Bedük (2014). The relationship of organizational justice with organizational commitment: an implementation in an education institution in city of Konya. *International Journal and Social Science*. Vol. 5. N° 11(1). October, pp. 75-84.

Ghosh y Swamy (2014). A literatura review on organizational commitment – A comprehensive summary. *Journal of Engineering Research and Applications*. Vol. 4. Issue 12 (Part 1), December, pp. 4-14.

Gülüce, Özer y Erkilic (2015). The effect of organizational justice perception on organizational commitment among healthcare sector employees. *Journal of Business and Management*. Volume 4. Issue 3, pp. 16-25.

Hernández, R.; Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación.

Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016). Relación en las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito. Tesis para la obtención del título de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11229/TESIS%20C.%20HIDROV%20K.NARANJO%202016.pdf?sequence=1>

<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/VisorPDF>

Jameel, A., Mahmood, Y. & Jwmaa, S. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, IV (1), pp. 1-6.

Kiliç, T.; Bostan, S. & Grabowski, W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: the collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences*. Vol. 3, N° 1, pp. 157-175.

Ley 27972 (2003). Congreso de la República. Diario Oficial El Peruano N° 8373, Año XXI (27 de mayo 2003).

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.

Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.

México: Mc Graw Hill.

Mikaeili, Soltani, Alizadeh y Omrani (2016). Surveying the relation between organizational justice and organizational commitment (Case study: Bank Refah Kargaran (Refah Bank) in Tehran Province (Districts 1 and 2). *Journal of Current Research in Science*. Vol. 5 (2), pp. 635-641.

Mladinic, A. e Isla, P. (2002). *Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones*. PSYKHE. Vol. 11. N° 2.

Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera (2015). *Plan estratégico institucional 2015 al 2018*. Aprobado por Resolución de Alcaldía N° 224-2015-MDVLH, de fecha 25 de noviembre de 2015.

Palomino, M.; Cerna, D. y Ríos M. (2013). El servidor municipal: un tema de agenda pendiente para fortalecer la gestión comunal. *Revista Argumentos*. Año 7, N° 2. Mayo. [https://argumentos-historico.iep.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/palominoetal\\_mayo2013.pdf](https://argumentos-historico.iep.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/palominoetal_mayo2013.pdf)

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

Pérez, R. (2014). Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, con mención en Psicología Social. Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5747/PEREZ\\_TAPI\\_A\\_RAQUEL\\_MOTIVACION\\_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5747/PEREZ_TAPI_A_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ravangard, Sajjadnia y Ansarizade (2013). Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012. Archives of Pharmacy Practice. Vol. 4. Issue 1. Jan-Mar, pp. 35-43.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

Revista Psicología: Organizações e Trabalho, 12(1), Jan-Abr; pp . 97-112.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Rodríguez, R.; Salanova, M. y Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. Universitas Psychologica. Volumen 13. Nº 3, julio-setiembre.

Rosario-Hernández, E. y Rovira, L. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. Revista Puertorriqueña de Psicología, 22, pp. 72-100.

Salvador-Ferrer, C. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. Revista Interamericana de Psicología, 46 (2), pp. 261-266.

Singh, Gupta y Venugopal (2008). Organizational Commitment: Revisited. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. Vol. 34. Nº 1, pp. 57-68.

Somayyeh, Mohsen y Zahed (2013). Studying the relation between organizational justice

---

and organizational commitment among the librarians of Khuzestan province ministry of science academic libraries. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Vol. 2. N° 3, pp. 444-451.

Turgut, Tokmak y Gucl (2012). The effect of employees' organizational justice perceptions on their organizational commitment: A university simple. *International Journal of Business and management studies*. Vol. 4, N° 2, pp. 21-30.

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 para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32464/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32464/Documento_completo_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zamanan, M., Al-Qa'eed, M. & Al-Kareem, M. (2020). Organizational Justice and Its Impact on Organizational Commitment in the General Administration of Customs in the State of Kuwait. *Modern Applied Science*, 14 (6), pp. 38-46.

## Anexos

CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL									
<b>PROPÓSITO</b>									
El presente cuestionario busca recoger información que permita medir algunas variables referidas al comportamiento organizacional. Por tratarse de un trabajo de investigación científica, para efectos académicos, se le pide total sinceridad en las respuestas.									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
Favor de marcar con una equis (X) el casillero cuya respuesta refleja su percepción acerca del ítem planteado. La encuesta es anónima, no requiere identificar a la persona que llena el cuestionario.									
<b>SECCIÓN I</b>									
Las siguientes preguntas hacen referencia a las compensaciones y recompensas (remuneraciones, aumentos de sueldo, ascensos, reconocimientos, etc.) que como trabajador has recibido en tu organización. Hasta que punto:					EN GRAN MEDIDA	EN BUENA MEDIDA	NI SI/ NI NO	EN POCA MEDIDA	EN MÍNIMA MEDIDA
1	¿Tus remuneraciones reflejan el valor del trabajo que realizas?								
2	¿Tus remuneraciones son equitativas en comparación con tus compañeros de trabajo que desempeñan similares funciones?								
3	¿Las recompensas que has recibido han sido justas teniendo en cuenta el esfuerzo que has realizado?								
Las siguientes preguntas hacen referencia a los procedimientos o criterios utilizados para determinar tus compensaciones y recompensas (logro de metas, esfuerzo, horas trabajadas, etc.). Hasta que punto:									
4	¿Has podido expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?								
5	¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados equitativamente (de la misma manera para todos)?								
6	¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información objetiva y precisa?								
7	¿Has tenido la posibilidad de solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos?								
Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta que punto:									
8	¿Te trata de manera educada?								
9	¿Te trata con dignidad?								
10	¿Te trata con respeto?								
11	¿Evita chistes o comentarios inapropiados?								
Las siguientes preguntas hacen referencia a tu jefe o supervisor (quien establece los procedimientos). Hasta que punto:									
12	¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?								
13	¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?								
14	¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna?								
15	¿Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?								

SECCIÓN II						
N°	ÍTEM	TOTALM EN TE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO /DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	TOTALM EN TE EN DESACUE DO
1	Sería muy feliz de pasar el resto de mi vida laboral en esta organización					
2	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos					
3	Esta organización tiene un gran significado personal para mí					
4	Demasiadas cosas de mi vida serían afectadas si decidiera dejar esta organización ahora					
5	Creo que tengo muy pocas alternativas como para considerar dejar esta organización					
6	Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte					
7	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora					
8	Esta organización merece mi lealtad					
9	No dejaría esta organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación para con su gente					
SECCIÓN III						
	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Nombrado	<input type="checkbox"/> Educ. secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entre 20-30 años edad
	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Contratado	<input type="checkbox"/> Educ. técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entre 31-40 años edad
			<input type="checkbox"/> Educ. universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entre 41-50 años edad
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años edad
<b>¡Mil gracias por su valiosa colaboración!</b>						

Cálculo alfa de Cronbach cuestionario de justicia organizacional																				
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROMEDIOS	SUMA			
ENCUESTADOS																				
1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2.3	34			
2	5	4	3	4	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	4.3	65			
3	2	2	1	3	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	3	3.3	50			
4	2	1	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	4	5	5	3.9	59			
5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2.7	41			
6	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2.7	40			
7	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3.1	47			
8	2	3	3	2	1	4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	3.1	47			
9	2	2	2	3	1	1	3	3	3	5	2	2	1	2	1	2.2	33	k =	número de ítems	
10	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2.7	41	$\sum s_i^2 =$	sumatoria de varianzas de los ítems = 17.43	
11	2	3	2	3	2	3	2	4	5	5	4	4	2	3	3	3.1	47	$s_t^2 =$	varianza de la suma de los ítems = 132.18	
12	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	4	5	3	4	4	3.0	45			
13	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2.5	37			
14	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	4	3	2	2	2.5	38			
15	1	2	1	1	1	1	1	4	2	2	3	1	1	1	1	1.5	23			
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2.1	32			
17	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4.7	70			
18	1	2	2	3	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	4	3.5	52			
19	2	2	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	3	4	3	2.8	42			
20	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3.7	55			
21	3	2	3	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4.2	63			
22	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	4.1	61			
23	3	3	3	2	2	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3	3.2	48			
24	2	2	1	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	2.1	32			
25	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.6	54			
VARIANZA POBLACIONAL	0.89	0.73	1.05	1.40	1.61	1.41	0.66	1.08	1.17	0.95	1.02	1.34	1.41	1.40	1.31					
																	<b>ALFA DE CRONBACH</b>		<b>0.9301</b>	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

k = número de ítems

$\sum s_i^2 =$  sumatoria de varianzas de los ítems = 17.43

$s_t^2 =$  varianza de la suma de los ítems = 132.18

<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0.9301</b>
-------------------------	---------------

Cálculo alfa de Cronbach cuestionario de compromiso organizacional											
PREGUNTAS ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROME DIO	SUMA
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	45
2	5	3	5	1	2	2	1	5	5	3.2	29
3	4	5	5	1	3	5	1	4	3	3.4	31
4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4.1	37
5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.4	31
6	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2.9	26
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	45
8	3	4	3	2	1	5	1	3	3	2.8	25
9	2	4	3	2	2	5	3	5	3	3.2	29
10	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.4	31
11	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3.6	32
12	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3.3	30
13	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3.2	29
14	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1.6	14
15	2	3	5	4	2	4	3	3	1	3.0	27
16	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	25
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4.4	40
18	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4.6	41
19	2	1	2	2	2	5	3	2	2	2.3	21
20	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3.3	30
21	3	1	3	1	3	4	2	4	3	2.7	24
22	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4.1	37
23	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3.3	30
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	36
25	4	4	4	4	4	2	2	5	5	3.8	34
VARIANZA POBLACIONAL	1.43	1.24	0.87	1.56	1.17	1.12	1.14	0.71	1.37		

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

k = número de ítems

$\sum S_i^2 =$  sumatoria de varianzas de los ítems = 10.62

$S_t^2 =$  varianza de la suma de los ítems = 49.81

<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0.8851</b>
-----------------------------	---------------

Base de datos general correlación justicia y compromiso organizacional por Municipalidad															
Municipalidad	Género	Situación	Educación	Encuesta N°		JUSTICIA ORGANIZACIONAL					COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
				Por Municipalidad	General	Justicia Distributiva	Justicia Procedimental	Justicia Interpersonal	Justicia Informativa	Promedio Total	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo	Promedio Total	
Victor Larco	Hombre	Nombrado	S	1	1	2.0	3.0	2.0	2.0	2.3	3.7	4.0	3.3	3.7	
			T	2	2	4.0	4.0	4.3	5.0	4.3	4.3	1.7	3.7	3.2	
			U	3	3	1.7	3.0	4.3	4.0	3.3	4.7	3.0	2.7	3.4	
		Contratado	T	4	4	2.3	3.5	4.8	4.8	3.9	4.7	4.0	3.7	3.0	3.7
				5	5	2.7	2.3	3.0	3.0	2.7	3.7	3.0	3.7	3.4	3.4
				6	6	2.0	2.3	3.3	3.0	2.6	2.7	3.3	2.7	2.9	2.9
			U	7	7	2.0	2.0	4.3	4.0	3.1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
				8	8	2.7	2.3	4.0	3.5	3.1	3.3	2.7	2.3	2.8	2.8
				9	9	2.0	2.0	3.3	1.5	2.2	3.0	3.0	3.7	3.4	3.2
				10	10	2.7	2.3	3.0	3.0	2.7	3.7	3.0	3.7	3.4	3.4
				11	11	2.3	2.5	4.5	3.0	3.1	4.0	3.3	3.3	3.6	3.6
				12	12	2.0	1.0	4.8	4.0	2.9	3.7	3.0	3.3	3.3	3.3
				13	13	1.7	2.0	4.0	2.0	2.5	3.7	3.0	3.0	3.2	3.2
				14	14	3.0	2.3	2.3	2.8	2.5	1.7	1.0	2.0	1.6	1.6
				15	15	1.3	1.0	2.8	1.0	1.6	3.3	3.3	2.3	3.0	3.0
	16			16	2.0	2.0	2.5	2.0	2.1	2.3	3.0	3.0	2.8	2.8	
	17			17	4.0	4.8	5.0	4.8	4.7	4.7	4.0	4.7	4.4	4.4	
	18			18	1.7	3.0	4.5	4.3	3.4	5.0	4.3	4.3	4.6	4.6	
	19	19	1.7	1.0	4.8	3.5	2.7	1.7	3.0	2.3	2.3	2.3			
	20	20	4.0	3.5	3.8	3.5	3.7	3.7	3.0	3.3	3.3	3.3			
	Mujer	Nombrado	T	21	21	2.7	3.8	5.0	5.0	4.1	2.3	2.7	3.0	2.7	
			22	22	4.3	3.8	4.5	3.8	4.1	4.3	3.7	4.3	4.1	4.1	
			23	23	3.0	2.3	4.0	3.5	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3		
		Contratado	T	24	24	1.7	1.8	3.0	2.0	2.1	4.0	4.0	4.0	4.0	
				25	25	2.7	3.8	3.8	4.0	3.6	4.0	3.0	4.0	3.8	
				26	26	2.3	2.5	4.3	4.0	3.3	2.7	3.0	4.0	3.2	
			U	27	27	2.3	2.8	4.0	4.5	3.4	1.3	3.0	3.0	2.4	
				28	28	2.0	3.0	2.3	2.0	2.3	3.0	3.0	2.7	2.9	
				29	29	4.7	2.5	4.5	3.3	3.7	5.0	3.7	5.0	4.6	
				30	30	4.7	4.0	4.8	5.0	4.6	4.0	4.0	4.0	4.0	
31				31	2.0	1.8	5.0	5.0	3.4	3.3	3.0	4.0	3.6		
32				32	2.0	2.0	5.0	4.3	3.3	5.0	5.0	5.0	5.0		
33				33	2.3	1.3	3.5	2.8	2.4	3.0	2.7	2.7	2.8		
34				34	1.7	1.0	3.8	3.3	2.4	2.3	2.0	2.7	2.3		
35				35	3.0	2.8	4.3	3.8	3.4	2.3	3.3	3.3	3.0		
Moche	Hombre	Nombrado	S	1	31	2.0	1.8	5.0	5.0	3.4	3.3	3.0	4.0	3.6	
			T	2	32	2.0	2.0	5.0	4.3	3.3	5.0	5.0	5.0	5.0	
			U	3	33	2.3	1.3	3.5	2.8	2.4	3.0	2.7	2.7	2.8	
		Contratado	T	4	34	1.7	1.0	3.8	3.3	2.4	2.3	2.0	2.7	2.3	
				5	35	3.0	2.8	4.3	3.8	3.4	2.3	3.3	3.3	3.0	
				6	36	2.0	2.8	4.8	4.0	3.4	3.3	3.0	3.0	3.1	
			U	7	37	1.7	1.5	3.8	4.8	2.9	2.7	2.0	2.0	2.2	
				8	38	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
				9	39	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	1.3	1.7	1.3	
				10	40	1.0	2.3	4.0	4.0	2.8	3.7	3.3	3.0	3.3	
				11	41	1.3	2.0	2.0	2.8	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
				12	42	1.0	4.0	4.0	2.0	2.9	3.3	4.0	4.0	3.8	
				13	43	1.0	1.3	1.5	2.3	1.5	2.7	1.7	4.0	2.8	
				14	44	2.7	3.0	4.0	3.3	3.3	3.7	2.0	3.7	3.1	
				15	45	2.0	2.5	4.3	3.5	3.1	3.3	3.3	3.3	3.3	
	Mujer	Nombrado	T	16	46	2.0	2.0	4.5	4.5	3.3	3.3	3.3	2.7	3.1	
			17	47	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.7	4.7	4.4		
			18	48	2.3	3.0	5.0	5.0	3.9	4.7	3.3	4.7	4.2		
		Contratado	T	19	49	1.0	1.5	5.0	3.3	2.8	4.3	2.3	4.3	3.7	
				20	50	2.3	3.0	4.0	3.8	3.3	3.3	2.0	2.7	2.7	
				21	51	3.0	3.0	2.5	2.3	2.7	3.0	3.3	2.7	3.0	
			U	22	52	2.0	2.3	3.5	3.0	2.7	4.0	3.0	4.0	3.7	
				23	53	2.3	2.0	2.8	3.0	2.5	3.7	3.7	4.3	3.9	
				24	54	1.7	1.3	2.8	3.3	2.2	3.7	4.7	2.7	3.7	
				25	55	2.0	1.8	5.0	3.8	3.2	4.0	4.7	5.0	4.6	
				26	56	3.0	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	2.7	3.7	3.4	
				27	57	2.0	2.3	5.0	4.5	3.5	5.0	3.7	5.0	4.6	
				28	58	1.0	1.3	4.8	3.8	2.7	3.3	2.3	2.7	2.8	
				29	59	3.7	2.3	4.8	4.0	3.6	4.0	4.7	5.0	4.6	
				30	60	3.0	2.3	4.8	3.5	3.4	3.7	3.7	4.0	3.8	
Salaverry	Hombre	Nombrado	T	1	62	1.7	1.0	4.0	3.0	2.4	4.7	3.7	4.0	4.1	
			U	2	63	2.3	1.5	3.5	3.5	2.7	3.3	3.7	3.7	3.6	
			3	64	3.7	3.3	4.0	4.0	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0		
		Contratado	S	4	65	3.0	2.5	4.0	3.8	3.3	2.3	3.3	4.0	3.2	
			T	5	66	1.0	2.5	5.0	4.5	3.3	3.7	2.3	3.7	3.2	
			U	6	67	3.0	2.5	4.8	4.0	3.6	3.7	3.3	3.3	3.4	
			7	68	3.7	3.5	4.5	5.0	4.1	3.0	1.7	4.3	3.0		
	Mujer	Nombrado	S	8	69	3.7	2.5	4.0	3.8	3.5	2.7	2.3	3.3	2.8	
			T	9	70	2.3	2.3	4.0	4.0	3.1	1.7	1.7	2.0	1.8	
			U	10	71	2.0	1.5	3.0	2.5	2.3	3.3	4.0	3.3	3.6	
			11	72	3.7	3.3	5.0	4.0	4.0	3.3	4.3	3.3	3.7		
		Contratado	S	12	73	4.0	1.8	4.8	3.3	3.4	3.7	3.3	3.0	3.3	
			T	13	74	1.3	1.5	4.3	2.5	2.4	3.3	4.3	3.3	3.7	
			U	14	75	3.0	1.0	3.8	3.8	2.8	3.7	3.0	3.7	3.4	
			15	76	3.7	2.8	3.8	4.0	3.5	3.3	3.7	3.7	3.7		
Contratado	S	16	77	2.3	3.0	2.5	2.8	2.7	3.3	3.7	3.0	3.3			
	T	17	78	3.0	2.3	2.8	2.3	2.6	3.7	3.7	3.7	3.7			
	U	18	79	2.7	2.0	3.0	4.3	2.9	3.7	3.3	4.0	3.7			
	19	80	3.3	2.3	2.8	2.8	2.7	3.7	4.0	4.3	4.0				
	20	81	3.7	2.3	5.0	4.0	3.7	4.0	3.7	3.7	3.8				
	21	82	3.0	3.3	5.0	4.3	3.9	3.7	3.3	4.3	3.8				
	22	83	3.7	3.5	4.5	5.0	4.1	3.3	3.7	3.7	3.6				

### **Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 1**

Por otro lado, en las tablas que siguen a continuación se presentan los resultados de correlación a un nivel más específico, es decir, por cada Municipalidad estudiada. Así, los resultados mostrados en la tabla 7, correspondientes a la Municipalidad 1, permiten determinar la existencia de una relación *directa* (0,388) y *significativa* (0,034) entre justicia y compromiso organizacional.

**Tabla 7:** *Correlación entre justicia y compromiso organizacional Municipalidad 1*

		Compromiso afectivo	Compromiso continuidad	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Justicia distributiva	Coeficiente de correlación	.163	-.112	.362*	.185
	Sig. (bilateral)	.388	.554	.050	.327
Justicia procedimental	Coeficiente de correlación	.372*	.083	.349	.322
	Sig. (bilateral)	.043	.664	.059	.083
Justicia interpersonal	Coeficiente de correlación	.388*	.213	.359	.321
	Sig. (bilateral)	.034	.258	.052	.084
Justicia informativa	Coeficiente de correlación	.336	.056	.363*	.253
	Sig. (bilateral)	.069	.769	.049	.178
Justicia organizacional	Coeficiente de correlación	.461*	.110	.481**	.388*
	Sig. (bilateral)	.010	.564	.007	.034
	N	30	30	30	30

Fuente: Software SPSS

Por su parte, los resultados que se muestran en la tabla 8, correspondientes a la Municipalidad 2, permiten determinar, también, la existencia de una relación *directa* (0,419) y *significativa* (0,019) entre las variables en mención.

## Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 2

**Tabla 8:** *Correlación entre justicia y compromiso organizacional Municipalidad 2*

		Compromiso afectivo	Compromiso continuidad	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Justicia distributiva	Coeficiente de correlación	.080	.109	.148	.127
	Sig. (bilateral)	.667	.558	.428	.495
Justicia procedimental	Coeficiente de correlación	.198	.113	.163	.184
	Sig. (bilateral)	.285	.544	.381	.321
Justicia interpersonal	Coeficiente de correlación	.602**	.329	.562**	.540**
	Sig. (bilateral)	.000	.071	.001	.002
Justicia informativa	Coeficiente de correlación	.462**	.243	.271	.345
	Sig. (bilateral)	.009	.188	.140	.058
Justicia organizacional	Coeficiente de correlación	.437*	.262	.430*	.419*
	Sig. (bilateral)	.014	.155	.016	.019
	N	31	31	31	31

Fuente: Software SPSS

Finalmente, los resultados que se observan en la tabla 9, correspondientes a la Municipalidad 3, permiten determinar que, al contrario de los dos casos anteriores, la relación existente es *inversa o negativa* (-0,135), aunque esta relación *no es significativa* (0,550).

**Correlación entre justicia y comportamiento organizacionales. Municipalidad 3**

**Tabla 9:** Correlación entre justicia y compromiso organizacional Municipalidad 3

		Compromiso afectivo	Compromiso continuidad	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Justicia distributiva	Coeficiente de correlación	.005	-.017	.099	.002
	Sig. (bilateral)	.983	.942	.661	.994
Justicia procedimental	Coeficiente de correlación	-.253	-.083	.181	-.149
	Sig. (bilateral)	.256	.714	.420	.508
Justicia interpersonal	Coeficiente de correlación	.119	-.204	-.026	-.057
	Sig. (bilateral)	.599	.363	.907	.801
Justicia informativa	Coeficiente de correlación	-.038	-.467*	.310	-.184
	Sig. (bilateral)	.868	.029	.161	.412
Justicia organizacional	Coeficiente de correlación	-.073	-.262	.178	-.135
	Sig. (bilateral)	.747	.239	.428	.550
	N	22	22	22	22

Fuente: Software SPSS