

# **Clima Organizacional y Justicia Organizacional en empresas canarias**

Renata Eniko Kónya

Facultad de Psicología y Logopedia, Universidad de La Laguna:

Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

TUTOR: Dr. Luis Fernando Díaz Vilela

7 de septiembre de 2021



## Resumen

El objetivo del presente artículo es estudiar la percepción de justicia y de clima organizacional en una empresa y su relación entre sí, así como la determinación que tiene la segregación del género sobre la percepción del clima organizacional. La muestra se ha compuesto por 31 personas: 14 hombres y 17 mujeres. La encuesta de Clima de Organización se distribuyó en 3 empresas diferentes en la isla de Tenerife. Los resultados obtenidos muestran que el género no modera la percepción del clima organizacional, aunque sí se observó que las mujeres tienden a clasificar un poco más bajo el clima organizacional frente a los hombres. No obstante, sí resultaron significativos las correlaciones entre el clima organizacional y la justicia organizacional. Dichas relaciones se presentan de manera positiva. A continuación, se presenta la discusión de estos resultados en base al marco teórico y, de esta manera, también se proponen mejoras para contrastar las hipótesis o para futuros trabajos de investigación.

*Palabras clave: percepción de clima organizacional, justicia organizacional, percepción de género*

## Summary

The objective of this study is to analyze the perception of justice and organizational climate in a company and their relationship with each other, as well as the determination that gender segregation has on the perception of the organizational climate.. The sample consisted of 31 people: 14 men and 17 women. The Organizational Climate survey was distributed in 3 different companies on the island of Tenerife. The results show that gender does not moderate the perception of organizational climate, although it was observed that women tend to rate the organizational climate lower than men. However, the correlations between organizational climate and organizational justice were significant. These relationships are positive.

*Key words: organizational climate perception, organizational justice, gender perception*

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
Justicia procesal .....	5
Justicia interaccional .....	6
Justicia distributiva .....	6
Justicia y Clima Organizacional .....	7
Clima Organizacional y Género.....	10
OBJETIVOS .....	12
HIPÓTESIS.....	13
MÉTODO .....	13
Participantes .....	13
Instrumentos.....	14
Procedimiento .....	14
RESULTADOS.....	15
CONCLUSIONES .....	18
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20
ANEXOS .....	24

## INTRODUCCIÓN

Se ha dado cada vez más importancia al estudio a las causas de los comportamientos contraproducentes en una organización. Está demostrado que cualquier conducta de los trabajadores tienen importantes efectos económicos, sociológicos y psicológicos en la organización y sus procesos (Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

De esta manera, se va a realizar un estudio enfocado en el clima organizacional y la percepción de justicia en una organización. Por ello se hace imprescindible definir qué es la percepción de justicia organizacional.

Los debates tradicionales acerca de la justicia organizacional han acentuado el papel de la justicia distributiva, es decir, la equidad de las distribuciones de resultados organizacionales. La teoría de la equidad de John Stacy Adams fue la teoría principal en la justicia organizacional. Los investigadores también han examinado las percepciones de la justicia procesal, o la equidad de los procedimientos que se utilizan para repartir los resultados organizacionales (Gilliland, 1993).

Por tanto, la justicia organizacional se describe, a menudo, a partir de la justicia de procedimiento y la justicia distributiva, así como, la justicia interaccional, más recientemente. Estas tres dimensiones están correlacionadas, aunque se aceptan también como distintas de la construcción de la justicia (Fernández, 2009). Estas tres dimensiones se vinculan con la confianza dentro de la organización (Quezada-Abad & César, 2017) y se definen de la siguiente forma:

### **Justicia procesal**

Se refiere a la justicia del procedimiento de toma de decisiones (Gilliland, 1993). La importancia de este tipo de justicia se basa en el deseo de los individuos de tener el control y, al tener unos procedimientos justos, les permite tener esa sensación de control de los resultados.

Además, satisface el deseo de ser un miembro valorado (Fernández, 2009; Gilliland, 1993). La justicia procedimental puede servir de base para que los empleados desarrollen relaciones de confianza y de mayor involucración con su organización (Quezada-Abad & César, 2017; Lee & Farh, 1999). Se fomenta a través de la comunicación durante un proceso de toma de decisiones, cumpliendo criterios como: consistencia, falta de sesgo, credibilidad, representación, precisión y ética (Colquitt, 2001).

### **Justicia interaccional**

Esta perspectiva es más reciente y se refiere a la equidad del comportamiento de los responsables de las decisiones en la organización. La justicia interaccional se refiere tanto a lo que se dice a los individuos durante el proceso de decisión como a la forma en que se dice. Un segundo componente de la justicia de interacción es el trato interpersonal e informacional que recibe un individuo durante el proceso de decisión. Refleja cuestiones de respeto y descortesía y la corrección de las preguntas y declaraciones realizadas (Gilliland, 1993; Colquitt, 2001). Por tanto, se refiere al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que los referentes de autoridad tratan a las personas involucradas en los procedimientos (García & Forero, 2014). La justicia interaccional se fomenta cuando los responsables de la toma de decisiones tratan a las personas con respeto y sensibilidad y justifican detalladamente estas decisiones (Colquitt, 2001).

### **Justicia distributiva**

La justicia distributiva se relaciona con la equidad percibida de la distribución de los recursos entre los empleados (Herr et al., 2018; Japsen y Rodwell, 2012). Esta percepción de equidad proporciona una fuerza motivadora o energizante para los empleados. (Lee & Farh, 1999). La justicia distributiva se fomenta distribuyendo de forma equitativa los resultados del trabajo de los empleados, (Colquitt, 2001).

## Justicia y Clima Organizacional

La justicia organizacional tiene consecuencias sobre aspectos como el bienestar de los trabajadores, el clima organizacional, o la satisfacción de los beneficiarios del servicio (Hurtado, 2014). La justicia organizacional es una dimensión del clima organizacional. De esta manera, hay una relación entre el clima organizacional y la percepción de justicia, pues están relacionados en el sentido de que ambos tienen que ver con cómo se trata a las personas en el lugar de trabajo (Rubino et al., 2018).

El término clima organizacional comenzó a formarse a partir del trabajo de Lewin et al. (1939) como clima social. Sin embargo, la investigación al respecto se desarrolló lentamente, ya que se generaron debates sobre los diversos significados y definiciones de varios conceptos, la falta de validación de las medidas y la ausencia de acuerdo en las evaluaciones. No obstante, el clima organizacional se ha definido como las percepciones de los empleados sobre su entorno de práctica (Myint et al., 2021; Ying, Huijuan, Shuang, & Feng, 2020). Hay diversas formas de describir el clima organizacional, sin embargo, se distinguen tres enfoques para su definición: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis (Segredo, 2013). De esta manera, la definición del clima organizacional, según el enfoque es (Espinoza-Santeli y Jimenez, 2019):

- Estructuralista (objetivo): Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentre; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.
- Subjetivo: La opinión que el trabajador se forma de la organización.
- Síntesis: Se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades,

creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta.

El Clima Organizacional positivo percibido tiene una gran importancia dentro de una organización. Uno de los propósitos del estudio del Clima Organizacional es la mejora de éste. Para que esto se haga de manera efectiva, se necesita un enfoque científico riguroso a la hora de realizar el estudio (Myint, et al., 2021). Por tanto, al mantener un clima organizacional positivo, se puede lograr una disminución del absentismo, incremento de la productividad, y con ello, reducir costes en las organizaciones. También se puede obtener una guía para que se realice un cambio en la estructura de la empresa (Serrano & Portalanza, 2014).

El clima organizacional se puede clasificar según el tipo de la dirección que tiene la empresa en dos tipos según Likert (1951): Clima autoritario, que engloba el Autoritarismo explorador y Autoritarismo paternalista; y Clima participativo, que agrupa el tipo Consultivo y Participativo en grupo (Citado Aburto y Boanles, 2011). Cuanto más cerca esté la empresa del sistema participativo en grupo, más cerca se encontrará de un clima organizacional positivo y sano (Aburto & Bonales, 2011).

La medición de los factores y resultados del Clima Organizacional varía según los estudios de las distintas disciplinas. Así mismo, no hay un acuerdo sobre un conjunto de dimensiones específicas de Clima Organizacional (Myint, et al., 2021).

No obstante, según bibliografía consultada, en la medición del Clima Organizacional, al principio se usaban 12 dimensiones, no obstante, solo los siguientes miden el Clima Organizacional: posibilidad de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de liderazgo, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones Jefes subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo (Serrano & Portalanza, 2014; Álvarez, 1992; Toro, 1992).



A la hora de realizar la revisión bibliográfica también se encontraron diversos instrumentos que miden el clima organizacional. Las variables de los instrumentos suelen ser semejantes unos a los otros. A continuación, se van a exponer algunos instrumentos para medir el clima organizacional. En primer lugar, está el instrumento de PMCO (Cárdenas y Villanizar, 2008) citado en Cárdenas, Rodríguez y Barrera (2009), que consta de 45 ítems y mide siete dimensiones: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, e imagen corporativa (Cárdenas, Rodríguez, & Barrera, 2009).

Las dimensiones propuestas por Olaz (2009) para medir el clima laboral son: iniciativa-proactividad, adaptación-flexibilidad, liderazgo personal, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación y motivación intergrupala (Olaz, 2009). Asimismo, en otro estudio también se emplean dimensiones muy parecidas como el control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales (Serrano & Portalanza, 2014).

Cómo se puede ver, no hay un consenso en la determinación del número y la naturaleza de las dimensiones del clima organizacional. Agregando a lo anterior, hay dimensiones que se repiten como son: liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y participación en la toma de decisiones.

A partir de los dos conceptos descritos anteriormente, el clima organizacional y justicia organizacional, se generó el concepto de clima de justicia que es el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con la equidad percibida en las políticas, prácticas y procedimientos de una organización. La justicia organizacional es un elemento del clima. Si los miembros de un mismo grupo experimentan las mismas políticas, decisiones y tratamiento, se espera que surja una equidad en las unidades del trabajo, y con ello un clima justo. Las percepciones de justicia se construyen socialmente, es decir, se generan a través de la calidad de la justicia

interactiva. De esta manera, se puede resumir el clima de justicia como la percepción de la justicia colectiva, dicho de otra manera, que los miembros de un mismo equipo perciben un trato similar los unos a los otros. Los diferentes elementos de la Justicia Organizacional (la justicia distributiva, la interactiva y la procedimental) sacan conclusiones individualistas. En cambio, al estudiar el clima de justicia se tiene en cuenta la percepción colectiva de un grupo o una organización (Whitman et al., 2012).

Por tanto, según González (2017), los niveles de justicia que perciben los trabajadores en los procedimientos, la distribución de recompensas y el trato que les brindan sus superiores fomenta un determinado clima en la organización. De esta manera, González (2017) concluye que, si se tenía un clima laboral positivo y una percepción de justicia organizativa positiva, no se generarían comportamientos contraproducentes para la empresa.

### **Clima Organizacional y Género**

La percepción de género se puede aplicar para todos los ámbitos de la sociedad. Cómo en una organización se generan relaciones sociales se puede hacer un estudio con esta perspectiva de género. Las mujeres se han incorporado, de manera masiva, al mercado laboral hace relativamente poco tiempo, en la segunda mitad del siglo XX. Hasta entonces la labor de la mujer se enfocaba en el cuidado de la familia, dentro del hogar. Aún, cuando la mujer se incorpora al mercado laboral, no se desvincula del todo de las labores del hogar. Por lo que se genera un mayor número de entradas y salidas del mercado laboral de las empleadas, mientras que los hombres tienden a permanecer en el mercado de laboral de manera permanente (Blanco, 2016).

Para que en una organización se dé un buen clima organizacional, se debe tener en cuenta que el trato por igual a todos los trabajadores. Pues, si los empleados creen que están siendo tratados de manera justa, tendrán una actitud positiva hacia su trabajo, mostrarán un alto nivel de compromiso con la organización, así como, mostrarán un comportamiento de

ciudadanía organizacional (por ejemplo, ayudar a sus compañeros de trabajo), según la teoría del intercambio social (Zcolgar, Qiu y Teng, 2017).

Sin embargo, se dan casos de injusticia relacionado con el género:

Los hombres suelen estar en escalas más altas que las mujeres, ya que ellas se quedan en puestos secundarios (Reskin & Padovic 1994). A esto también se le llama “techo de cristal”, que son tanto las barreras externas como internas para llegar a puestos directivos. Este hecho está relacionado con que, en la mayoría de los casos, las mujeres no se han desvinculado de los trabajos del hogar, por lo tanto, se les encaja en un puesto de menos responsabilidades, que no requiera mayor ausencia de la vida familiar y sus respectivas obligaciones (Sarrió, et al., 2002). Mientras en el caso de los hombre, se entiende que tienen disposición plena a la dedicación del trabajo y la empresa, ya que no tienen esa carga de la responsabilidad del hogar. Esto viene dado por los roles de género, los hombre salen de casa a ganar el dinero y las mujeres se quedan a cargo del cuidado de los hijos de los labores del hogar (Blanco, 2016).

También existe una relación entre el género y la retribución económica, la brecha salarial, que obtienen las ocupaciones “típicamente femeninas” (Pillinger, 1993; Sánchez, et al. 2016, Espinoza & Jiménez, 2019). Este hecho está relacionado con lo antes explicado. Dichos trabajos están relacionados con el cuidado de otras personas, como la limpieza, entre otros. Por tanto, otro de los efectos de la discriminación de la mujer trabajadora es la inequidad en los sueldos entre los hombres y las mujeres.

Las diferencias de género han sido un tema importante para estudiar, no solo en resultados como el salario, sino también en las actitudes de los empleados hacia el lugar de trabajo. Un examen detallado de las actitudes en el lugar de trabajo puede ayudar en la mejora del ámbito laboral.

Asimismo, las diferencias en las actitudes masculinas y femeninas se han visto como una posible característica en las percepciones de la dimensión laboral, particularmente importante de la justicia organizacional. Se encontró que las relaciones entre la justicia distributiva y el compromiso organizacional y la intención de quedarse en la empresa eran más fuertes para los hombres que para las mujeres (Japsen y Rodwell, 2012). Los estereotipos de género también pueden influir en la toma de decisiones. Dado que algunos de los criterios de la justicia se basan en los estereotipos de género. Aquellos factores pueden agravar más la brecha existente entre las empleadas y los empleados, que se ha generado por las perspectivas de los roles de género. Por tanto, en las tomas de decisiones de los directivos de alto cargo se les exige no tener en cuenta los estereotipos de género. Muchos estudios avalan que la violación de las reglas de la justicia conduce a una percepción de justicia negativa, que tienen consecuencias perniciosas para la empresa (Caleo, 2016).

## OBJETIVOS

Tras exponer estas teorías, se van a detallar los objetivos de este Trabajo Final de Máster.

**Objetivo General:** estudiar la percepción de justicia y de clima organizacional en una empresa y su relación entre sí, así como la determinación que tiene la segregación del género sobre la percepción del clima organizacional.

*Objetivo específico 1:* observar cómo se relaciona la justicia procesal con el clima organizacional

*Objetivo específico 2:* analizar cómo se relaciona la justicia distributiva con el clima organizacional.

*Objetivo específico 3:* estudiar cuál es la relación entre la justicia interaccional con el clima organizacional.

*Objetivo específico 4:* analizar si existe diferencia en los resultados de la percepción de justicia y clima organizacional dependiendo del género.

## HIPÓTESIS

De esta manera, las hipótesis a refutar a lo largo de esta investigación son las siguientes:

**Hipótesis 1:** La justicia procesal está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

**Hipótesis 2:** La justicia distributiva está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

**Hipótesis 3:** La justicia interaccional está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

**Hipótesis 4:** Los resultados del clima organizacional se ven afectados por el género, y se obtienen diferentes percepciones.

## MÉTODO

### **Participantes**

En esta investigación van a participar 3 empresas de características una empresa de pública y dos empresas privadas.

La empresa pública cuenta con 20 empleados. La primera empresa privada tiene 7 empleados, y la segunda empresa privada (en el departamento en el que se distribuyó la encuesta) consiste en 18 empleados.

En este estudio han colaborado un total de 31 empleados, de los cuales 14 son hombres y 17 son mujeres.

**Tabla 1:** *Descripción estadística por géneros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	14	45,2	45,2	45,2
Mujer	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### **Instrumentos**

El cuestionario forma parte de un trabajo de investigación desarrollado por la unidad dirigida por el profesor Luis F. Díaz Vilela, del Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional de la Universidad de La Laguna. Este cuestionario de Clima Organizacional es una adaptación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992). Por otra parte, fue complementado Questionnaire G-OJQ, que se trata de un instrumento con 11 ítems de escala, que miden la justicia del procedimiento (7 ítems) y la justicia interaccional (4 ítems) (Herr, 2015) (Ver Anexo 1).

### **Procedimiento**

Tras el diseño de la encuesta, se creó la versión online con la aplicación de *Google Forms*, para que la distribución del cuestionario fuera más sencilla. Por tanto, se realizó la primera difusión el 1 de julio vía telemática, tras la aprobación de los centros de trabajo. El 3 de agosto se cerró la encuesta.

Para el tratamiento y análisis de los datos recopilados se usó el programa estadístico de IBM SPSS Statistics (versión 25).

## RESULTADOS

Antes de proceder con el análisis de los datos, se comprobó la fiabilidad de cada una de las escalas mediante el alfa de Cronbach. Para Percepción de Justicia Retributiva resultó en  $\alpha = 0.92$ . Para Percepción de Justicia Procedimiento,  $\alpha = 0.92$ . Para Percepción de Justicia de Interacción el resultado fue de  $\alpha = 0.90$ . Por último, para Percepción de Clima Organizacional fue de  $\alpha = 0.93$ .

Por otra parte, se realizó el coeficiente de correlación de Pearson entre la variable independiente que es el Clima Organizacional y las variables dependientes (Justicia de Procedimiento, Justicia de Interacción y Justicia Retributiva). Estas correlaciones resultaron altas y significativas ( $r_{xy} = .829$ ;  $p \leq .001$ ,  $r_{xy} = .769$ ;  $p \leq .001$  y  $r_{xy} = .925$ ;  $p \leq .001$  respectivamente), lo que apoya las Hipótesis 1, 2 y 3.

**Tabla 2:** *Correlación entre la variable Clima de Organización y Justicia Organizacional.*

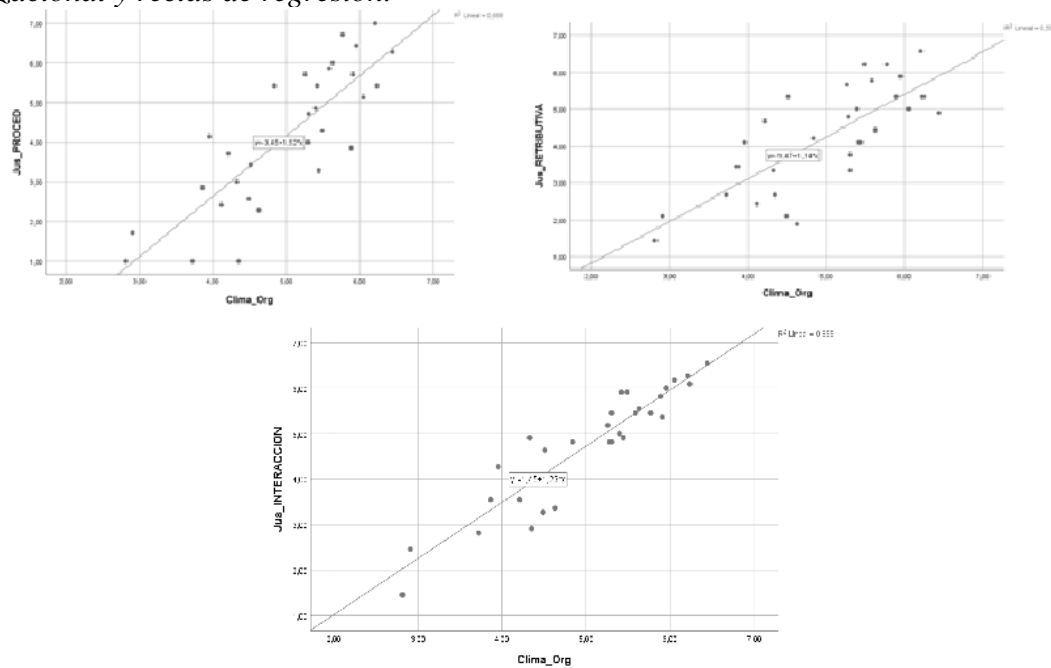
	Justicia		
	Procedimental	Retributiva	Interaccional
Clima Organizacional	,829**	,769**	,925**

Ambas correlaciones incumben a 31 casos.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (bilateral).

Los análisis de regresión indican que el Clima Organizacional explica un 68.8% de Justicia Procedimental, un 59.1% de Justicia Retributiva y un 85,5% de Justicia Interaccional (ver Gráfica 1).

**Gráfica 1:** Distribuciones conjuntas de las variables dependientes con la variable de Clima Organizacional y rectas de regresión.



Para contrastar la cuarta hipótesis se compararon los datos de hombres y mujeres. En total han respondido 14 hombres y 17 mujeres, de esta manera, la media de según sexo es  $\bar{X} = 5'29$  y  $\bar{X} = 4'77$  respectivamente, por lo cual las mujeres tienen una percepción de la justicia algo peor que la de los hombres. Las puntuaciones máximas son 6'23 y 6'44, por otro lado, las puntuaciones mínimas son 3'72 y 2'81, para el grupo de los hombres y de las mujeres. Lo que se puede observar es que, según el valor de la Desviación Típica ( $DT = 0'73$ ), los hombres puntúan el clima organizacional de manera más homogénea ajustado a la media, y las mujeres tienen las puntuaciones un poco más diversas ( $DT = 1'07$ ). Sin embargo, esta diferencia no resultó significativa (Ver prueba de igualdad de varianzas en Tabla 5).

**Tabla 4** Clima de organización según género

		Clima_Organizacional				Desviación estándar
		Recuento	Media	Máximo	Mínimo	
Género	Hombre	14	5,29	6,23	3,72	,73
	Mujer	17	4,77	6,44	2,81	1,07



Las percepciones de Clima de Organización resultaron iguales para hombres y mujeres (T (1, 29) = 1.551; n.s.), por lo que se rechaza la Hipótesis 4.

**Tabla 5:** *Prueba de muestras independientes*

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
Clima_Org	Se asumen varianzas iguales	2,922	,098	1,551	29	,132	,52111	,33599	-,16606	1,20828
	No se asumen varianzas iguales			1,608	28,153	,119	,52111	,32400	-,14242	1,18464

## CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio era analizar la percepción de justicia y de clima organizacional en una empresa y su relación entre sí, así como la determinación que tiene la segregación del género sobre la percepción del clima organizacional.

En primer lugar, se ha contrastado la hipótesis 1, la hipótesis 2 y la hipótesis 3, con la correlación de Pearson, que se basan en lo siguiente: para que se genere un clima organizacional positivo y así se perciba por los empleados justicia procedimental, la justicia retributiva y la justicia interaccional deben ser percibido por cada uno de los individuos como positivos y buenos. El Clima Organizacional positivo percibido tiene una gran importancia dentro de una organización, ya que con ello se puede lograr una disminución del absentismo, incremento de la productividad, y con ello, reducir costes en las organizaciones. Con el estudio del Clima Organizacional también se puede obtener una guía para que se realice un cambio en la estructura de la empresa, pero con la ayuda de un enfoque científico riguroso (Myint, et al., 2021; Serrano & Portalanza, 2014). De acuerdo con González (2017) si se tiene un clima laboral positivo y una percepción de justicia organizativa positiva, no se generarían comportamientos contraproducentes para la empresa.

Por otra parte, si los empleados sienten que están siendo tratados de manera justa, tendrán una actitud positiva hacia su trabajo, mostrarán un alto nivel de compromiso con la organización, así como, mostrarán un comportamiento de ciudadanía organizacional según la teoría del intercambio social (Zcolgar, Qiu y Teng, 2017). No obstante, aún se ven casos del fenómeno llamado “techo de cristal” (Reskin & Padovic 1994; Sarrió, et al., 2002) debido a la estandarización de los roles de género (Blanco, 2016). Sin embargo, los resultados obtenidos indican que las mujeres califican la percepción de justicia, ligeramente más baja que los hombres, pero esta tendencia no es significativa.

En cuanto a las limitaciones en el este estudio, debe destacarse el reducido número de participantes, por diversas causas. Por tanto, los resultados obtenidos no pueden generalizarse a la población, sino que deben ser tomados como una mera aproximación.

Para finalizar, se concluye que las diferentes tipos de justicias tienen un relación estrecha con la percepción del clima de organización. Aceptando así las hipótesis:

**Hipótesis 1:** La justicia procesal está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

**Hipótesis 2:** La justicia distributiva está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

**Hipótesis 3:** La justicia interaccional está relacionada de manera positiva con el Clima Organizacional.

Y, por otro lado, rechazando la **Hipótesis 4**, pues los resultados del clima organizacional no se ven afectados por el género, y se obtienen diferentes percepciones. Sin embargo, se debe de tener en cuenta el tamaño de la muestra a la hora de interpretar estos resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes* (51), 41-49.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- Bernerth, J. B. (2005). Perceptions of Justice in Employment Selection Decisions: The Role of Applicant Gender. *National journal of selection and assessment*, 13(3), 206-212.
- Blanco González, A. (2016). Inserción laboral de las mujeres en España. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10810/19045>
- Caleo, S. (2016). Are Organizational Justice Rules Gendered? Reactions to Men's and Women's Justice Violations. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1422-1435. doi:10.1037/apl0000131
- Cárdenas, L., Rodríguez, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Chernyak-Hai, L. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386

- Espinoza Santeli, G. M., & Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- Fernández, M. D. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 42-48.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Perspectivas en psicología*, 10(2), 293-305.
- Gilliland, S. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258595>
- González, M. (2017). *Justicia organizacional, calidad de vida laboral y salud de los trabajadores*. Universidad de Huelva.
- Herr, R. M., Bosch, J. A., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., van Vianen, A. E., & Fischer, J. E. (2018). Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. *Journal of Psychosomatic Research*, 111, 15-21. doi:10.1016/j.jpsychores.2018.05.003
- Hurtado, K. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá*. Universidad Católica de Colombia.
- Jaspén, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 723-740. doi:10.1111/j.1468-0432.2010.00538.x

- Lee, C., & Farh, J.-L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior* (20), 133-143.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Myint, N. N., Kunaviktikul, W., Akkadechanunt, T., Wichaikhum, O. A., & Turale, S. (2021). Nurses' Qualitative Descriptions of the Organizational Climate of Hospitals. *Nurses' Qualitative Descriptions of the Organizational Climate of Hospitals*, 1-10. doi:10.1111/jnu.12645
- Olaz, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers* (91), 193-201.
- Pillinger, J. (1993). *Feminising the Market*. Basingstoke: Macmillan.
- Quezada-Abad, & César. (2017). Percepción de la justicia organizacional de los empleados de la Universidad Técnica de Machala. *Ciencia UNEMI*, 10(23), 70-79.
- Reskin, B. F. & Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work*. Londres: Pine Forge Press.
- Rubino, C., Avery, D. R., McKay, P. F., Moore, B. L., Wilson, D. C., Van Driel, M. S., & McDonald, D. P. (2018). And justice for all: How organizational justice climate deters sexual harassment. *Personnel Psychology*, 71, 519-544. doi:10.1111/peps.12274
- Sánchez, N., Trinidad, A., Recio, C., & Torns, T. (2016). La Brecha salarial y las desigualdades de género en el mercado de trabajo español. *XII Congreso Español de Sociología. Grandes transformaciones sociales, nuevos desafíos para la sociología*.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 151-162.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions of Organizational Justice Climate. 97(4), 776-791. doi: 10.1037/a0028021
- Ying, R., Huijuan, S., Shuang, L., & Feng, X. (2020). Mediating effects of nursing organizational climate on the relationships between empathy and burnout among clinical nurses. *Original research: empirical researc*, 3048-3058.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.
- Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 387-398. doi:10.2224/sbp.4842

## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario.

**I. Ambiente**

1. El ambiente en el que desarrollo mi trabajo es seguro.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
2. Mi área de trabajo está limpia y bien organizada.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
3. La diversidad es bien apreciada en mi ambiente de trabajo (formas de pensar, actuar, apariencia...).
4. Las condiciones de trabajo en mi ambiente mejoran continuamente.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
5. En mi empresa se hace un gran trabajo en prevención y mantenimiento, mejora y puesta a punto de los materiales y equipos que utilizo para mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
6. El ambiente en el que trabajo es eficiente.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
7. Tengo los recursos que necesito para desempeñar mi trabajo de forma eficiente.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
9. Mi ambiente de trabajo es muy estresante.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
10. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente al público (interno o externo)  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

**III. Trabajo en equipo**

1. Tengo gran confianza en mis compañeros de trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
2. La gente con la que trabajo hace un buen trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo



3. Los miembros de mi departamento trabajan bien cuando lo hacen en equipo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
4. Todos los departamentos de ##### trabajan bien conjuntamente, hay buena coordinación entre departamentos.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
5. Los recursos de la empresa se comparten libremente entre el los trabajadores.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
6. Mi departamento se comunica bien con otros departamentos de la empresa.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
7. Mi departamento contribuye en buena medida al funcionamiento de la empresa.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
8. Mi departamento cumple con lo que la dirección de la empresa requiere de él.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
9. En #####, todos contribuimos con nuestro esfuerzo para servir a los usuarios.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
10. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
11. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
12. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
13. Siento que soy un miembro importante de #####.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
14. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros trabajadores para cumplir con mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

#### IV. Efectividad de la dirección

1. Me puedo comunicar de forma efectiva con la dirección de #####.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
2. La jefatura de mi departamento es efectiva.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

3. Confío en la dirección de #####.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
4. La dirección de ##### entiende adecuadamente lo que se cuece en mi departamento.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
5. La dirección de ##### me trata con respeto.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
6. La dirección de ##### se toma seriamente las sugerencias de los trabajadores.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
7. La dirección de ##### es consistente en sus formas de afrontar los problemas y situaciones.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
8. Recibo suficiente información de la Dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
9. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo da mayor importancia la Dirección.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
10. Siento que la dirección de ##### me abandona cuando me surgen problemas como consecuencia de mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

#### V. Involucración – Comunicación Horizontal

1. La dirección mantiene a mi departamento informado adecuadamente sobre lo que ocurre en la empresa.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
2. En mi centro de trabajo la información se comparte libremente.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
3. Mi empresa me anima a que ayude a mejorar mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
4. En mi empresa, la dirección busca la involucración de los trabajadores cuando toma decisiones importantes.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
5. ##### confía en mí cuando se hacen planes para el futuro.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

6. Mi empresa me pide apoyo en mí cuando hay que hacer trabajos importantes.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
7. Mi empresa es sensible a mis necesidades individuales.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
8. Sé lo que ocurre en otras partes de mi empresa.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
9. La empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
10. Con frecuencia siento que no entiendo la manera en que se programan los servicios que ofrece mi empresa a los usuarios.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

#### **VI. Recompensas y Reconocimiento**

1. La empresa reconoce mis contribuciones cuando se alcanzan objetivos y metas.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
2. Recibo una información adecuada sobre mi nivel de rendimiento.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
3. Mi empresa mantiene expectativas realistas sobre mi trabajo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
4. Recibo un salario justo.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
5. Los beneficios que me supone trabajar en esta empresa son satisfactorios.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
6. Mi departamento tiene un nivel de desempeño superior a la media en comparación con otros departamentos de esta empresa.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
7. Se me reconoce cuando hago bien las cosas al menos tan frecuentemente o más que cuando las hago mal.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo
8. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para hacer bien el trabajo implica siempre un mayor reconocimiento.  
Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

9. En nuestra empresa, los trabajadores que dan lo mejor de sí para sacar el trabajo adelante reciben mayor reconocimiento que los otros trabajadores.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL**

1. Las mismas reglas se aplican a todos.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

2. Se toma en consideración los intereses de todos cuando se toma una decisión.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

3. Todos tienen la oportunidad de cuestionar las decisiones tomadas.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

4. Se brinda retroalimentación sobre las decisiones y su implementación.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

5. Se recopila información relevante antes de tomar una decisión.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

6. Se pueden solicitar aclaraciones adicionales antes de una toma de decisión.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

7. El supervisor considera nuestras opiniones cuando se toman decisiones.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

8. El/La director/a toma decisiones libres de prejuicios personales.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

9. El/La directora/a está interesado/a en los derechos de los empleados.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

10. El/La directora/a nos trata de manera confiable.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo

11. El/La directora/a trata de tomar decisiones justas.

Total Desacuerdo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Total Acuerdo