

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO
PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
EDUCATIVA REPUBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL

POR: JORGE LUIS FLORES PINAYA
TUTOR: MSC. LIC. ALIDA HUAMAN VALDÉZ

LA PAZ – BOLIVIA
2020

ÍNDICE

INTRDUCCIÓN	9
-------------------	---

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA	11
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 HIPÓTESIS.....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	16
2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	16
2.3 ESCUELA Y ORGANIZACIÓN	17
2.4 EL CONFLICTO ESCOLAR Y LAS IMPLICANCIAS HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA	19
2.5 ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20
2.5.1 EJES ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	21
2.5.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA	26
2.6 PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	28
2.6.1 JUSTICIA ORGANIZACIONAL	28
2.6.2 DIMENSIONES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	30
A. JUSTICIA DISTRIBUTIVA	30
B. JUSTICIA PROCEDIMENTAL	30

C. JUSTICIA INTERACCIONAL	31
2.7 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	32
2.7.1 EL ENFOQUE TRIDIMENSIONAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER Y ALLEN	35
2.7.2 COMPROMISO AFECTIVO	36
2.7.3 COMRPOMISO DE CONTINUACIÓN	36
2.7.4 COMPROMISO NORMATIVO.....	37
2.7.5 JUSTICIA Y COMPROMISO	37

**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA**

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3 VARIABLES	39
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.5.1 POBLACIÓN	43
3.5.2 MUESTRA	43
A. TIPO DE MUESTRA	43
B. TAMAÑO DE LA MUESTRA	44
C. CRITERIOS PARA LA MUESTRA	44
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	44
3.6.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	44
3.6.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	45
A. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO	45
B. ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	45
C. ESCALA DE PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	46
3.6.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	46
A. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	46
B. PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	48
3.7 PROCEDIMIENTO.....	49

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	51
4.2 RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	56
4.2.1 JUSTICIA DISTRIBUTIVA	56
4.2.2 JUSTICIA PROCEDIMENTAL	59
4.2.3 JUSTICIA INTERACCIONAL	63
4.3 RESULTADOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	66
4.3.1 COMPROMISO AFECTIVO.....	66
4.3.2 COMPROMISO DE CONTINUIDAD	70
4.3.3 COMPROMISO NORMATIVO	74
4.4 RESULTADOS GLOBALES	79
4.4.1 PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	79
4.4.2 COMRPOMISO ORGANIZACIONAL	82
4.5 CORRELACIÓN Y SIGNIFICACIÓN DE VARIABLES	84
4.5.1 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES	84
4.5.2 SIGNIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	85

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	88
5.2 RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	98
A. ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	99
B. ESCALA DE PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	101
C. CUESTIONARIO DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	103
D. REPORTE FOTOGRÁFICO	104

DEDICATORIA

A mi Papi Jorge y Mami Anita porque desde que nací e incluso antes ya estaban buscando maneras de ofrecerme lo mejor. Gracias por el amor recibido, la dedicación, paciencia y por ser los principales promotores de mis sueños. Porque mis logros se los debo a ellos, entre los que se incluye mi Carrera Profesional.

Las ayudas que me han brindado han formado bases de gran importancia, que ahora soy consciente de eso...

Muchas Gracias Jorgito y Anita.

AGRADECIMIENTOS

Al concluir este objetivo de mi vida esta mención en especial es para Dios por darme la oportunidad de llegar a este mundo y bendecirme con mis padres. De esa misma manera extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible y me apoyan en cada momento de mi vida, aquellos que junto a mi caminan en todo momento y sin importar el orden siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza:

Quiero agradecer profundamente a mi esposa Liss y mis dos pequeños hijos Santi y Manelic, quienes desde que llegaron a mi vida cambiaron mi mundo convirtiéndose en mi mayor motor y motivo. En todo este tiempo me brindan todo su amor, apoyo, comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para llevar adelante este proyecto, que paso de ser una meta personal a otro objetivo más de familia. Cada día es un nuevo reto.

Mi hermana Ana Lilian, Quien desde que tengo uso de razón y en cada día de mi vida fue y es cómplice de mis travesuras.

Mis sobrinos Varinia, Lorena, Adrián, Yelina y en especial a Luciana porque en diferentes etapas de mi vida me ayudaron a conocer el amor de Tío.

Mi Tía Blanquita que al igual que una madre supo guiarme con mucho amor y ternura. A mi Tío Walter porque al igual que a un hijo, siempre quiso inculcar en mí, la excelencia a través del conocimiento.

A mi abuelita Nieves, Tía; Inés, Fanny, Chachi, Emilia, Anita, Primos; Ronald, Mario, Vania, Israel, Abigail, Belén, Pucho, Roger, Noelia a mi cuñado Nanito. Con ellos compartí lindos momentos, los cuales, guardo en mi corazón como un tesoro.

Amigos; Limber, Jesús, Elvis, Alisson porqué en el camino de mi vida siempre me brindaron su lealtad y amistad incondicional, inspirándome a ser mejor cada día como; amigo y padre de familia.

A mis compañeros de trabajo Danitza, Christian, Miriam, Verónica, Guercy que en este tiempo que los conozco, se volvieron en mi segunda familia.

A la familia Ochoa Burgoa por haberme abierto las puertas de su casa y corazón

A la U.M.S.A., Carrera de Psicología, a todos mis Docentes y Profesores por haberme inculcado conocimientos, los cuales, fueron, son y serán cimientos para el desarrollo de mi vida y ser un profesional que pueda buscar la excelencia para brindar mejores días a mi familia y país.

Mi Tutora, por la confianza depositada en mí, por todo el conocimiento y actitud positiva que supo inculcarnos en clases y en la realización de mi Tesis.

A todos ustedes mi eterno amor y gratitud.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Resumen de Procesamiento de Datos – Compromiso Organizacional</i>	47
Tabla 2: <i>Estadísticas de Fiabilidad – Compromiso Organizacional</i>	47
Tabla 3: <i>Resumen de Procesamiento de Datos – Percepción de Justicia Organizacional.</i>	48
Tabla 4: <i>Estadísticas de Fiabilidad – Percepción de Justicia Organizacional.</i>	49
Tabla 5: <i>Distribución de Casos por Rango de Género en Profesores.</i>	51
Tabla 6: <i>Distribución de Casos por Rango de Cargo.</i>	55
Tabla 7: <i>Rangos de evaluación del Indicador Justicia Distributiva</i>	56
Tabla 8: <i>Frecuencia Por Rango</i>	57
Tabla 9: <i>Rangos de evaluación del Indicador Justicia Procedimental</i>	59
Tabla 10: <i>Frecuencia Por Rango Justicia Procedimental</i>	60
Tabla 11: <i>Frecuencia Por Rango Justicia Interaccional</i>	63
Tabla 12: <i>Rangos de evaluación del Indicador Compromiso Afectiva</i>	66
Tabla 13: <i>Frecuencia por rango Compromiso Afectivo</i>	67
Tabla 14: <i>Rangos de evaluación del Indicador Compromiso de Continuidad.</i>	70
Tabla 15: <i>Frecuencia Por Rango Compromiso de Continuidad</i>	72
Tabla 16: <i>Rangos de evaluación del Indicador Compromiso Normativo</i>	74
Tabla 17: <i>Frecuencia Por Rango Compromiso Normativo</i>	75
Tabla 18: <i>Rangos de evaluación de la Variable Percepción de Justicia Organizacional.</i> .	78
Tabla 19: <i>Rangos de evaluación de la Variable Percepción de Compromiso Organizacional</i>	82
Tabla 20: <i>Correlación de Variables; Percepción de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional</i>	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Distribución de Casos por Rango de Edad.</i>	52
Gráfico 2: <i>Distribución de Casos por Rango de Estado Civil.</i>	53
Gráfico 3: <i>Distribución de Casos por Rango de Antigüedad en la Organización</i>	54
Gráfico 4: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Distributiva</i>	57
Gráfico 5: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Procedimental</i>	58
Gráfico 6: <i>Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Justicia Distributiva</i>	61
Gráfico 7: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Interaccional</i>	64
Gráfico 8: <i>Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Justicia Procedimental.</i>	65
Gráfico 9: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso Afectivo</i>	68
Gráfico 10: <i>Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso Afectivo</i>	69
Gráfico 11: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso de Continuidad</i> ...	72
Gráfico 12: <i>Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso de Continuidad.</i>	73
Gráfico 13: <i>Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso Normativo.</i>	76
Gráfico 14: <i>Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso Normativo</i>	77
Gráfico 15: <i>Distribución de Frecuencia por Rango</i> 80	
Gráfico 16: <i>Porcentaje Por Rango</i>	81
Gráfico 17: <i>Distribución de Frecuencia por Rango</i>	83
Gráfico 18: <i>Porcentaje Por Rango</i>	84

INTRODUCCION

En los principios del presente siglo la dinámica actual de la sociedad con lleva muchos desafíos por los que atraviesan las organizaciones en general para asegurar un lugar pertinente en la desafiante sociedad. De estas exigencias no se escapan las organizaciones educativas, las cuales, debido a su responsabilidad social en el proceso formativo del ser humano, deben enfrentarse a importantes y complejas disyuntivas con respecto a su actuar y sus procesos de organización con miras a un permanente desarrollo, que les permita responder con solidez y pertinencia para ofrecer procesos educativos de alto nivel. En las exigencias de transformaciones y desafíos para las organizaciones educativas, el profesor como tal, es un elemento clave para un proceso educativo de alta calidad. Es por esto que la evaluación de las condiciones de trabajo y salud mental de los profesores debería ser considerada como una necesidad, debido a las múltiples demandas a las que están expuestos.

Siendo que la Psicología Organizacional es una disciplina de la psicología orientada al comportamiento humano en las organizaciones, asume un rol importante para determinar el análisis de variables y factores relacionados al ambiente laboral y asimismo poder lograr objetivos de carácter organizacional.

La presente investigación con base en perspectivas teóricas y metodológicas, pretende proporcionar información relevante que permita ver la implicación que puede tener la Psicología Organizacional en Instituciones Educativas teniendo como propósito determinar la relación entre la Percepción de Justicia Organizacional (Dimensión Distributiva, Dimensión Procedimental y Dimensión Interaccional) y el Compromiso Organizacional (Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuación y Compromiso Normativo) según la perspectiva de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa de Brasil.

En nuestro contexto social se conoce de bastante información relacionada al estudio de variables organizacionales. Según el tipo abordaje, estudio, intervención e implicancia que realiza la Psicología Organizacional, hasta el momento no se sabe de ningún tipo de

intervención psicológica regular enfocado en plantel docente y administrativo de Unidades Educativas que dependen del Estado.

El presente estudio tiene como antecedente la investigación de tesis de grado preparada por Arancibia (2011) ¹ quien se enfocó en establecer la relación entre el Compromiso Organizacional y la Percepción de Justicia Organizacional en obreros de una empresa industrial de la ciudad de La Paz, denotando una relación bastante alta entre las variables. Con estos antecedentes la investigación se abordará a partir de un diseño no experimental y de tipo descriptivo-correlacional, método mediante el cual se espera conocer si existe relación entre las variables “*Percepción de Justicia Organizacional*” y “*Compromiso Organizacional*”.

La presente investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo uno: examina el planteamiento del problema, el objetivo general y específicos, la hipótesis, y la justificación de la investigación.

Capítulo dos: presenta el referente teórico que rige la investigación, poniendo énfasis en la percepción de justicia distributiva y compromiso organizacional.

Capítulo tres: se presenta el marco metodológico, el tipo de estudio de la investigación, las variables, operacionalización de variables, así mismo, la población de estudio, las técnicas e instrumentos junto al procedimiento de la investigación.

Capítulo cuatro: se exponen los resultados e interpretaciones de las investigaciones acerca de la percepción de justicia organizacional y compromiso organizacional en la unidad educativa República Federativa del Brasil de la ciudad de La Paz.

Capítulo cinco: se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la elaboración de la presente investigación.

¹. Arancibia, (2011). Compromiso Organizacional y Percepción de Justicia Organizacional en Obreros de una Empresa Industrial de la Ciudad de La Paz.

CAPITULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA

Esta investigación se basa en las teorías psicológicas aplicadas a las organizaciones mismas que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales dentro la organización y de las formas como los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

La psicología organizacional tiene como principal objetivo comprender e intervenir las relaciones de las personas con su trabajo y sus organizaciones, se ocupa de las dinámicas culturales, políticas e interpersonales que hacen los procesos de gestión y desarrollo organizacional, evitando de esta manera la aplicación mecánica de las tecnologías de gestión de personas disponibles.

En estos tiempos de cambios en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez se vuelve más necesario comprender los factores económicos, físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad de acuerdo a Burnet (1995) se basa en:

La forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además, de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se ha establecido en la institución. (p.89)

La importancia de los conceptos de justicia-equidad y compromiso en las organizaciones ha sido reconocida por profesionales en diversos campos de acción dentro de la psicología.

1.2 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION

Históricamente, los diferentes modelos de gestión educativa en América Latina han sido influidos por los modelos de desarrollo de las sociedades y también por las corrientes hegemónicas de pensamiento sobre la educación. Por tanto, la administración de las instituciones educativas no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. El

modelo de sociedad y de Estado define el modelo de gestión educativa. En esencia, la gestión educativa encierra un concepto político, social y cultural (Sander 1996). En este sentido para Andrade (2014) el cual refiere que:

Los resultados que se han obtenido son relativos y, más allá del avance de la cobertura escolar en la región, diferentes diagnósticos muestran que los avances en este sentido son insuficientes y en la realidad no se ha conseguido una efectiva modernización de los sistemas educativos, a pesar de los significativos esfuerzos realizados en más de dos décadas de iniciados estos emprendimientos (p,1).

En los enfoques clásicos la gestión educativa en la región ha sido concebida como un conjunto de construcciones mentales plasmadas en modelos, hechos por los diseñadores e impuestos a una diversidad de culturas, en su intento de homogeneizar la educación (Arratia,2015, p.11). Implicando que los factores que han obstaculizado la transformación de la educación son muchos; sin embargo, un aspecto que durante los últimos años ha alcanzado centralidad es el papel clave que juegan los profesores en el éxito o fracaso de las reformas (Andrade,2014, p.12).

Por ese motivo surge las principales críticas al enfoque de administración de las instituciones educativas por que los profesores son concebidos como objetos (recursos humanos), que, junto a los demás recursos materiales, deben ser conducidos, vigilados y evaluados en su desempeño para el logro de un objetivo institucional determinado, dejando de lado la percepción que los profesores tienen referentes a variables organizacionales, mismos que pueden repercutir en su desempeño.

Bolivia, un país considerado de menor desarrollo económico relativo, también va a formar parte de las tendencias latinoamericanas, en cuanto a la educación se refiere, con sus propias especificidades. Así, uno de los principales emprendimientos encarados durante las dos últimas décadas se va a dar a partir de la Ley 1565, de Reforma Educativa, promulgada el mes de julio de 1994 y la nueva Ley de Educación (070) “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, aprobada en diciembre del año 2010.

La Ley 1565, encaminada a responder tanto a las necesidades internas como a aquellas derivadas de un entorno internacional cada vez más interrelacionado. Desde el punto de vista

pedagógico, esta reforma estuvo encaminada a superar el modelo de enseñanza tradicional basado fundamentalmente en las teorías conductistas para basarse en las teorías modernas de la educación, particularmente de la llamada perspectiva constructivista, considerando como ejes rectores a la interculturalidad, el bilingüismo y la participación popular.

Sin embargo, a pesar que en el sistema educativo se introdujeron importantes cambios institucionales y curriculares como parte de las reformas implementadas— los logros alcanzados en torno a la calidad han sido parciales y no han cubierto las expectativas que se esperaban, puesto que la reforma estuvo fuertemente condicionada por factores políticos e institucionales que derivaron en el fracaso del proceso (Andrade,2014, p.12).

La propuesta de una nueva Ley Educativa (denominada Avelino Siñani - Elizardo Pérez), partió del convencimiento de que el enfoque constructivista, con su orientación individualista, estaba descontextualizada del medio y la realidad educativa nacional y, por tanto, no había logrado responder a los intereses del país.

En este marco, las bases para la formación de maestros planteadas son las siguientes: educación descolonizadora, liberadora, revolucionaria y transformadora; educación comunitaria, democrática, participativa y de consensos; educación intercultural y plurilingüe, educación productiva y territorial, educación científica, técnica y artística.

Sin embargo, es común que en una institución educativa, se observe constantemente una situación de conflictos internos, un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, percepciones negativas, generando así, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa, en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa (Andrade,2014, p.96).

Considerando lo expuesto, es posible centrar una problemática común en la unidad educativa donde los profesores y administrativos, no conocen la relación de los procesos organizacionales en el cual están inmersos, siendo ellos los principales ejes articuladores de la dinámica institucional.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación entre Percepción de la Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en profesores y administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil de la ciudad de La Paz?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Determinar la relación entre la Percepción de Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Identificar los datos Socio Demográficos.
- ✓ Establecer el grado de Percepción de Justicia Organizacional.
- ✓ Identificar el grado de Compromiso Organizacional
- ✓ Establecer los factores que favorecen a la Percepción de Justicia Organizacional y al Compromiso Organizacional para el caso particular de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil.

1.4 HIPÓTESIS

H1: A mayor Percepción de Justicia Organizacional, mayor nivel de Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil.

H0: A mayor Percepción de Justicia Organizacional, menor nivel de Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En nuestro país, de acuerdo a consultas realizadas a priori a profesores, administrativos y directores de unidades educativas públicas que dependen del gobierno, refieren que no cuentan con programas referentes a desarrollo organizacional, pese a que existe la Dirección

General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Educación que cuenta con la Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que tienen entre sus funciones el Análisis de instrumentos para la ejecución del Análisis Organizacional.

La realidad ha mostrado que las innovaciones promovidas por la nueva Ley Avelino Siñani no han sido acompañadas por políticas que mejoren las condiciones de trabajo de Desarrollo Organizacional en pro de los profesores y administrativos de las instituciones educativas, puesto que las viejas estructuras y prácticas institucionales continúan vigentes.

Respecto al valor científico de esta investigación, este estudio aporta información sobre la relación y grados de la percepción de justicia organizacional (percepción de la equidad, toma de decisiones y distribución de resultados) y Compromiso Organizacional (Apego emocional, identificación, Implicación, Sentimientos de obligación de Permanencia, Reconocimiento de costos asociados a dejar la Institución) que presentan los profesores y personal administrativo de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil, lo cual, genera información que sirve de referencia para el desarrollo y ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo para otros investigadores interesados en el área organizacional y educativo.

El estudio del comportamiento organizacional en miembros de la Unidad Educativa permitirá indagar sobre percepciones, creencias además de introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en las estructuras organizacionales. Cabe mencionar que una Unidad Educativa al igual que las Organizaciones Empresariales presenta una serie de procesos organizacionales a cumplir y cuenta con Capital Humano, el cual, desempeña funciones en base a objetivos y un perfil profesional. A la fecha son todavía pocos los estudios realizados en Bolivia con relación al compromiso organizacional y prácticamente inexistentes los relativos a la percepción de justicia organizacional. Por lo tanto, la información que se obtenga a través de procesos metodológicos y sustentada en bases teóricas organizacionales podrá ser utilizada para entender la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional en Unidades Educativas que permitan de algún modo disminuir las prácticas nocivas para el normal desarrollo institucional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Estudia la dinámica interna de organizaciones, instituciones, comunidades, empresas y otros, así como su relación externa con el medio en el que se desenvuelve. La psicología organizacional permite orientar la gestión y desarrollo institucional con el objetivo de lograr los fines de la institución, aportando con los conocimientos de la psicología como la naturaleza de los grupos, el liderazgo, el desempeño, la administración, la competencia colectiva, el clima organizativo y un bagaje amplio de conocimientos (Bolivia, M. 2011).

En la educación la psicología organizacional orienta al desarrollo de instituciones educativas vistas como sistemas complejos en distintas dimensiones y con actores diversos interactuando. La psicología organizacional desde una posición comunitaria cree que la comunidad en su conjunto es el mejor colaborador para alcanzar los objetivos planteados y por tanto, hay que tener respeto y confianza en la comunidad como generadora de los cambios y procesos internos en un hacer consciente y reflexivo.

2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional de los empleados debe ser el más eficiente, es un método aplicado a las personas que trabajan en la institución u organización y el comportamiento que estos tengan dentro de la misma es el que les dará la pauta para tomar las debidas decisiones con respecto al personal que labora en la misma, para Genesi et al (2011), indican que el comportamiento organizacional “es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”. Por tanto, el comportamiento organizacional es una herramienta que se aplica a los empleados que trabajan en las organizaciones y las relaciones que se dan entre ellos por motivos laborales y/o personales. Sin embargo, para Chiavenato (2013), *“el comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que*

depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones”. Sin embargo, para Mancera (2014), “el comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera”.

El comportamiento organizacional es muy importante ya que por medio de él se orienta al grupo humano hacia su satisfacción laboral proporcionándoles incentivos adecuados para su realización personal, al mismo tiempo que se logran conseguir las metas y objetivos trazados por la institución. Es decir que dentro del comportamiento se debe tomar en cuenta la conducta de cada individuo y cómo influyen en las demás personas, es importante considerar que cada individuo es un mundo diferente y de cada uno se puede tomar sus mejores ideas, al mismo tiempo las organizaciones deben ser recíprocas con sus empleados en cuanto a motivaciones sean estas económicas o no, ya que pueden darse compensaciones no monetarias como las capacitaciones que ayudarán a crecer profesionalmente a los empleados

2.3 ESCUELA Y ORGANIZACIÓN

Las escuelas son organizaciones complejas, (Ghiso, 1998) como organizaciones asumen tanto rasgos distintivos como comunes en cuanto a las características que las identifican o separan de otras organizaciones. Las primeras tipologías distintivas referidas a las escuelas fueron abordadas por Allison y Kameron (en Guadamuz, 1998) y refieren a sus objetivos ambiguos, tecnología indeterminada, acento en la autonomía más que en la autoridad, etc.; con ello se buscó fundamentar un tratamiento de gobierno y de manejo del conflicto, enfrentando la naturaleza distintiva de la organización escolar.

Este entramado de prácticas informales al interior de la escuela, conlleva a constituir lo que diversos autores de la teoría de la organización han llamado el clima de trabajo (Robbins, 1998, Fernández 1998, 1999, Wood, 1995), particularmente Ezpeleta (1989) abordaron en sus estudios al conjunto de interacciones en que se constituye el clima de trabajo en la escuela y cómo reaccionan los profesores dentro del ambiente escolar, estableciendo toda una micro política relacional que orienta la participación entre los docentes hacia los ámbitos tanto

personales como laborales dentro de la escuela; Así, se define al clima escolar como: *"El encuentro diario de un grupo de personas que comparten una pertenencia laboral"*. De la misma forma, Ezpeleta nos aporta una consideración acerca de lo que sería un buen clima de trabajo en la escuela: *"Es la expresión de un ambiente donde se comparten proyectos y preocupaciones, se clarifica el sentido individual y colectivo de la tarea y se potencia el compromiso de cada uno con las metas de la institución; algunas escuelas lo logran, otras no"* (Ibid., 1989).

Woods (1995) realiza un interesante estudio de la dinámica interna de las escuelas, que desnuda su clima de relaciones informales y que en situaciones de conflicto, hace moverse a los actores hacia uno u otro sentido, al respecto Woods afirma:

"En el análisis de los acontecimientos críticos en todas las escuelas tienen lugar de tanto en tanto, crisis que alteran el orden normal, lo típico es que se haga responsable de ello a alguien, que haya puntos de vista en conflicto, acerca de quien pueda ser responsable, que se pierda la calma, todo lo cual repercute negativamente en la educación, pero no es forzoso que así sea, pues de estos incidentes podemos extraer valiosas enseñanzas" (Woods, 1995).

La idea de Woods (1995), de aprovechar el conflicto organizacional dentro de la escuela, para mejorar el desempeño y obtener aprendizajes, concuerda con Ghiso (1998) y con Robbins (1998); particularmente Ghiso, relaciona tres diferentes abordajes para el conflicto en la escuela: en un abordaje tradicional el conflicto se reprime y los problemas se arrojan fuera de la escuela, en un segundo tratamiento, el conflicto no se reprime, sino que se soslaya y se evade, permaneciendo latente dentro de la escuela y creando "ruidos" en las comunicaciones formales e informales, en ambos casos el resultado del conflicto es su empeoramiento; finalmente, y de acuerdo con la teoría dialógica de Freire (1981),

Ghiso nos propone un abordaje pedagógico del conflicto, que suponga el paso por las fases de descomposición y reinventamiento, después de lo cual habremos salido del conflicto fortalecidos, en tanto nos hemos construido como sujetos y emergido de un proceso dialogizante.

2.4 EL CONFLICTO ESCOLAR Y LAS IMPLICACIONES HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA

Por otra parte, es motivo de especial atención el abordaje del conflicto en la escuela, al tenor de la tradición anglosajona de las caracterizaciones de las organizaciones escolares eficaces (Goodlad 1979, Elmore, 1990) las cuales refieren a los bajos resultados de las escuelas que se encuentran desintegradas, sin un liderazgo fuerte, sin identidad de metas, objetivos y sobre todo enfrentando el conflicto permanente mediante las prácticas de las organizaciones informales al interior de la escuela.

Se hace necesario por tanto, destacar líneas de desarrollo, para el tratamiento del conflicto escolar, en la vertiente de la escuela eficaz, desprendiendo aquellos análisis superficiales que no sean comprensivos de la realidad escolar, estableciendo vínculos entre los conocimientos organizacionales propios de la escuela eficaz y aquella tecnología de gestión escolar que desarrolle el conflicto de forma que las nuevas condiciones de gobernabilidad alcanzadas supongan un avance considerable hacia un contexto interno, posicionado hacia la calidad de las prácticas organizacionales.

Sobre este particular, se destacan las referencias sobre escuelas eficaces que establecen Muñoz Izquierdo, específicamente se refiere al estudio en el cual, con un corte etnográfico, tiene por objetivo explicarse el porqué del fracaso escolar en las escuelas marginales; así, ante la pregunta ¿Qué es el éxito y el fracaso escolar para los sujetos directos e indirectos del hecho educativo? los investigadores establecieron tres ejes en los cuales se vertió información: la estructura grupal de la escuela, la conducción del proceso escolar y la comunicación entre los actores del proceso educativo y la comunidad.

Los resultados permitieron establecer que las causas del fracaso se debían a la estructura escolar y a la estructura burocrática, así se registró como conclusión que "los maestros refuerzan el fracaso escolar a través de un liderazgo vertical y autoritario" (Balderrama et al 1982, en Muñoz Izquierdo y Lavín 1988).

Muñoz Izquierdo y Lavín (1988) refieren la investigación de Barriga y Vidalón (1978), que relaciona conducta docente y rendimientos escolares. Los investigadores encontraron que existió un mayor rendimiento escolar siempre y cuando hubiera:

- ✓ Cuanto más democrática y afectuosa fuese la conducta del maestro.
- ✓ La variable "satisfacción laboral", ya que se correlacionó con rendimiento escolar con las tres variables independientes" (Barriga y Vidalón, 1978, en Muñoz Izquierdo y Lavín, 1998).

El punto anterior es de capital importancia, ya que permite establecer que un maestro afectuoso, amable, estable e igualmente satisfecho en lo profesional-laboral, obtiene los mejores resultados escolares; todo ello en contraposición a una situación de crisis y conflicto en la cual el maestro esté enfrentado.

2.5 ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La globalización impacta sobre los contextos inmediatos en los cuales se desenvuelve la educación, en consecuencia, altera en forma significativa las organizaciones educativas. A criterio de Brunner (2010) se dan transformaciones de fondo en: acceso a la información, acervo de conocimientos, mercado laboral, disponibilidad de nuevas tecnologías para la educación y socialización de los mundos de vida.

Los desafíos que experimentan las organizaciones educativas a lo interno y externo:

✓ **Nivel interno**

Sus estructuras, las competencias de sus integrantes, procesos curriculares, rendimiento académico, tasas de graduación, procesos de gestión, recursos económicos, procesos de autoevaluación y componentes estructurales, entre otros. Estos elementos por sí mismos son desafiantes y en conjunto producen mayores desafíos, requieren procesos de mejora constante como única forma de responder a las demandas de los tiempos. Las organizaciones que actúan en otras direcciones responden con medios obsoletos que por sí mismos llegan a dejar de tener posicionamiento social; esto en las organizaciones educativas no es una opción, es un constante reto a superar mediante distintos procesos de cambios pertinentes.

✓ **Nivel externo**

Conformado por las demandas del entorno, modelos económicos y sociales que actúan directamente sobre estas organizaciones producto del fenómeno de la globalización y la sociedad de la información y el conocimiento en el que convergen profundas transformaciones sociales.

Estos niveles provocan procesos de cambio complejos, dinámicos y constantes que las organizaciones educativas deben responder en forma eficiente y asegurar su posicionamiento social. En respuesta a estas transformaciones es necesario considerar una serie de ejes organizacionales en el desarrollo de las instituciones educativas.

2.5.1 EJES ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La educación en general por naturaleza es compleja, difícil, desigual, por lo que requieren de un enfoque de liderazgo que responda a las complejas necesidades. Administrar, en forma efectiva, en las organizaciones educativas las voluntades humanas y lograr la maximización de las competencias como un todo de sus miembros, para la ejecución de distintos programas y proyectos educativos ya de por sí es un reto. Al respecto, considera Brunner (2010) la necesidad de que en las organizaciones educativas se dé un liderazgo de cambio, la ausencia de este produce formas de gobierno débiles.. Estas formas de gobierno limitan la gestión de las organizaciones educativas para responder, en forma acertada, ante las demandas emergentes sociales.

El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales. En este contexto, seguidamente se desarrollan distintos ejes fundamentales a considerar para el desarrollo de las instituciones educativas:

✓ **Liderazgo innovador**

Es un liderazgo que responde con propuestas transformadoras, enfocadas hacia el desarrollo según las exigencias de la modernidad, y oportunas con viabilidad de implementación desde una visión de futuro holística. Además de innovador es independiente y comprometido, actúa con responsabilidad y transparencia.

Un liderazgo con visión competitiva ante la complejidad, con un espíritu crítico y capacidad de leer las demandas contextuales en forma acertada. Esta condición le permite asumir un liderazgo estratégico, político, pedagógico. Tiene capacidad para manejar la incertidumbre, los conflictos, la complejidad y tomar acertadas decisiones en estos ambientes desafiantes, así como asumir las consecuencias de las decisiones. Trabaja en forma planificada, lo que le permite hacer un correcto manejo de la incertidumbre, la complejidad y los conflictos, para construir un futuro acertado sobre el presente.

Las decisiones son debidamente planificadas, lo que le permite gestionar, direccionar y controlar lo que sea necesario desde los propios procesos internos de gestión, con perspectiva de futuro y sistémica, sin descuidar las dimensiones de corto y mediano plazo. Se asume un liderazgo con capacidad política, destrezas para unir voluntades, que incrementa la capacidad de gestión. Es una gestión con habilidad para la internalización, formación académica satisfactoria, habilidades humanas y altos valores éticos y morales.

✓ **Manejo de transiciones**

Las organizaciones, al igual que toda unidad sistémica, experimenta la incorporación de nuevos miembros en sus estructuras, nuevos líderes. Son transiciones donde la clave no es desplazar en su totalidad una cultura organizacional; por el contrario, el reconocimiento de las experiencias y contribuciones viene a ser un factor estratégico en el éxito del desarrollo organizacional.

El liderazgo debe ser capaz de reconocer las riquezas de la organización, los aportes de sus antecesores y sobre este presente construir el futuro deseado. Es obligación del liderazgo

organizacional eficiente dejar huellas de crecimiento, de desarrollo en la gestión, pues son las bases sólidas de las nuevas generaciones.

✓ **Conocimiento del capital humano**

El éxito o el fracaso en el desarrollo organizacional, por lo general, está determinado por la habilidad del liderazgo para saber tratar con las distintas personas que conforman la organización. Lograr la interacción entre sus características individuales y grupales es la habilidad del liderazgo para las relaciones interpersonales (Chivanenato, 2009). Esta condición es una base sólida para implementar los cambios requeridos para el desarrollo institucional de las organizaciones educativas.

✓ **Construir y reconstruir el saber**

Son procesos de cambios generados en busca del desarrollo organizacional y la capacidad de la organización de invertir generando espacios para construir y reconstruir el saber en forma continua (Beck, 1999). La organización educativa comprende que sus propuestas curriculares tienen una validez definida, las demandas sociales son cambiantes, razón por la cual es necesario gestionar procesos de actualización y formación profesional de su personal para asegurarse la actualización permanente de sus propuestas curriculares en consecuencia con las demandas, para lo se requiere de equipos de alto nivel que, además de ofrecer respuestas curriculares novedosas, sean capaces de hacer lecturas acertadas de las demandas a las cuales se deben las organizaciones educativas. Se requieren propuestas con carácter transnacional, interdisciplinarios, currículos globales multidimensionales.

✓ **Redes de investigación**

Las tendencias mundiales asociadas al fenómeno de la globalización y de la sociedad de la información y el conocimiento han traído consigo, para las organizaciones educativas, desafiantes transformaciones en sus maneras de producir y transmitir conocimiento.

El conocimiento ha dejado de tener una perspectiva local para asumir un carácter global, lo que ha generado nuevos procedimientos de construcción desde lo interdisciplinario y

global mediante la tecnología emergente, como lo vienen a ser los ya estructurados sistemas de redes de investigación a nivel nacional y mundial.

Las incorporaciones de las tecnologías en las organizaciones educativas exigieron una redirección de la gestión de estas instituciones, asumiendo cambios en sus estructuras para implementar procesos de innovación en la producción y transmisión del conocimiento en procura de ofrecer mayores oportunidades al desarrollo social.

Las instituciones educativas en su mayoría han incorporado departamentos, coordinaciones, trabajos en equipos que le den sostenibilidad a las redes de investigación según las necesidades del nuevo escenario.

✓ **Redes de cooperación**

A finales de la década de los 90 Castells (1997) advertía que la organización de la educación en el futuro, en consecuencia con la configuración social, sería una sociedad en redes, visión futurista acertada.

Las transformaciones sociales han impactado en las estructuras organizacionales para producir cambios y desarrollar innovaciones en sus modos de trabajo, lo que supone que las organizaciones educativas han desplazado sus formas de trabajo tradicionales centralizadas, burocráticas, rígidas pasando a una organización en redes, flexible, de cooperación, dinámica, estructuras abiertas, límites no determinados en forma permanente, jerarquías articuladas, descentralizadas, variadas conexiones, ágiles sistemas de comunicación y eficientes, de acuerdo con las necesidades del escenario globalizado.

De esta forma, uno de los cambios implementados en el desarrollo organizacional de las instituciones educativas en respuesta a la compleja cadena de transformaciones sociales han sido innovaciones en las formas de trabajar, dejando a un lado el trabajo más localizado para darle lugar a formas de trabajar basadas en la cooperación mediante redes; estas no son exclusivamente a nivel institucional, sino que se articulan en forma interinstitucional tanto a escala nacional como internacional.

Estas redes de cooperación permiten compartir los conocimientos y apoyar procesos haciendo uso de variados saberes; indistintamente de donde se produzca el intercambio académico, se ha incrementado de manera acelerada con plataformas tecnológicas que también posibilitan estas estructuras de cooperación.

Este incremento no parece mermar, al contrario, el futuro de las instituciones educativas se direcciona hacia estas formas de trabajar y, en algunos casos, los espacios físicos dejarán de ocupar el lugar que han tenido.

✓ **Políticas de internacionalización**

Traspasar fronteras, mediante la articulación internacional, modificando e implementado cambios para innovar en sus estrategias. En el caso de las universidades, no es la universidad que piensa en sí misma, es desde sí misma hacia lo global, hacia lo internacional, entran redes de gestión, de investigación, de personal académico, movilidad estudiantil y de proyección social. Este componente de internacionalización es cada día más articulado en los otros niveles educativos, como por ejemplo en los programas de bachillerato internacional en la educación secundaria, auge que ha venido a fomentar importantes innovaciones, producto de los cambios que las organizaciones educativas han tenido que asumir para responderle a las necesidades del complejo entorno.

✓ **Calidad y pertinencia educativa**

La calidad y la pertinencia, más que una aspiración, es una condición. Se requieren renovados planes de desarrollo institucionales donde se consideren los distintos campos del saber que ofrece la institución, lo que implica una apertura flexible a renovar sus estructuras en busca de la pertinencia institucional; estas flexibilidades vienen a representar innovaciones generadas de los cambios en los que se han visto enfrentadas las instituciones educativas. Son importantes políticas de producción del conocimiento con alto valor ético y social, lo mismo que políticas de acceso y equidad educativa.

✓ **Ofertas innovadoras**

Las organizaciones educativas, para asegurar su sostenibilidad, han tenido y tendrán que implementar cambios que les permitan innovar mediante la producción de ofertas educativas acordes con las demandas contextuales. Conforme avanzan las tendencias mundiales asociadas a la globalización y a la sociedad de la información y el conocimiento vienen consigo complejas y variadas transformaciones que requieren de las instituciones renovadas a ofertas educativas. Estas ofertas demandan una constante actualización para no perder viabilidad social.

Esta actualización constante por sí misma es considerada una innovación organizacional que cada institución produce en respuesta a los cambios que debe ofrecer para garantizar su legitimidad y posicionamiento social; de lo contrario, puede llegar a desaparecer.

Capacidad de comprensión de sí misma en su totalidad y partes: Senge (1990, citado por Acosta, 2011) le atribuye a las organizaciones capaces de desarrollarse la capacidad de comprender su totalidad desde un enfoque sistémico, de manera que, además de su globalidad, se comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral.

En consecuencia, aquellas organizaciones que aspiran el desarrollo organizacional requieren tomar en cuenta estos ejes, los cuales vienen a representar un camino para generar condiciones para una organización inteligente, capaz de responder a las demandas de su entorno en forma eficiente, basada en el aprendizaje organizacional tal y como se expone seguidamente.

2.5.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

La capacidad organizacional de aprendizaje por sí misma es una innovación que orienta el desarrollo organizacional, este influye en forma positiva en el desarrollo de innovaciones y en una gestión competitiva organizacional. Se considerada el aprendizaje como una condición eminente para el cambio sustentado en el nivel de conocimiento de cada organización, que incluye tantos componentes cognitivos y de comportamiento asociados al conocimiento.

Hellriegel et al. (2005) definen la innovación como "el proceso de crear y poner en práctica una idea nueva". La innovación siempre conlleva la ruptura o la redefinición de algún procedimiento o el surgimiento de un pensamiento emergente, que puesto en práctica aporta en nuevos esquemas organizacionales en busca de los objetivos institucionales; es hacer algo nuevo, diferente. Las ideas que sustentan la innovación pueden surgir a lo interno de la organización como a lo externo. Los ambientes organizacionales dinámicos promueven con mayor facilidad el cambio y la innovación. Las innovaciones pueden producirse en lo técnico, en procesos y en los procedimientos propios de la administración (p. 345).

La innovación conlleva cambios profundos y respuestas transformadoras a las demandas contextuales, que a su vez se traducen en desarrollo de competencias laborales del personal miembro de la organización, y generar un mayor crecimiento de la organización y capacidad de adaptativa ejemplar en forma permanente, entendiendo la organización desde un enfoque sistémico.

No existe una única metodología aplicable a todas las organizaciones, y significa un cambio drástico en cómo pensar y hacer las distintas funciones que dentro de la organización se esperan de cada funcionario o funcionaria según la posición que ocupen. El producto es un nuevo aprendizaje con mayor eficiencia o un aprendizaje estructurado hacia el desarrollo. Este aprendizaje se produce en distintos niveles: en los individuos, en las gerencias, equipos de trabajo y en redes organizacionales tanto internas como externas.

El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico, que posee una estructura de conocimientos que evolucionan, se desarrollan en forma permanente respondiendo a las transformaciones del contexto que se producen en variadas formas según sea cada caso. De manera que la innovación se comprende como un proceso que articula la acumulación y combinación de nuevos conocimientos (Acosta, 2011).

Una organización que aprende cuenta con los recursos internos necesarios para impulsar las transformaciones que requiere, así como también posee capacidad de impulsar una cultura de mejora permanente y optimar el desempeño de cada individuo que la conforma.

En las organizaciones de aprendizaje, la innovación y el cambio se ven como procesos propios de la cultura interna. Existen características de las organizaciones que aprenden, dignas de considerar en el campo educativo: El liderazgo es compartido, la innovación es parte de la cultura. la atención a la población meta es prioritaria, los miembros de la organización son parte de la identificación y solución de problemas, la resistencia laboral es enfocada en forma acertada.

Respecto a los medios de comunicación, tanto la gerencia como el resto de los niveles conocen y comparten los alcances, objetivos y metas. Además de estas características, las organizaciones educativas que aprenden en sí mismas requieren, desde su gestión, considerar distintos elementos que, articulados, propician la eficiencia organizacional con base en el aprendizaje mutuo, para considerarse organizaciones inteligentes.

2.6 PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

2.6.1 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Greenberg (1990) define la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo. Según Hellriegel y Slocum (2004) el modelo de equidad se basa en la creencia de que la gente está motivada para mantener una relación justa o equitativa con otros y evitar relaciones que son injustas o inequitativas. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que la gente evalúa las relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los individuos realizan contribuciones y esperan ciertos resultados. La segunda es que las personas no funcionan en el vacío comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad de un intercambio. En otras palabras, lo que le ocurre a la persona es importante cuando se compara ella misma con otros similares (como compañeros de trabajo, parientes y vecinos).

La justicia tiene que ver con la imparcialidad con que un proceso es utilizado para llegar a una decisión, también se refiere a los procesos por los cuales se asignan beneficios a los trabajadores (Folger & Greenberg, 1990). Debido a esto los procedimientos para ser percibidos como justos deben ser exactos, consistentes, tener sentido ético, corregibles, asegurar la supresión del sesgo y representar por igual a todas las partes, puesto que cuando

los procedimientos en una organización no tienen los resultados previstos, el descontento de los trabajadores puede variar dependiendo de las situaciones.

La justicia organizacional se ha estudiado por dimensiones como justicia procedimental Folger et al. (1983) y justicia interpersonal propuesta por Bies y Moag (1986) que se refiere al respeto y trato decoroso entre los empleados y directivos. Esta definición ha sido ampliada por Folger y Cropanzano (como se citó en Linna et al. 2011) en relación a la calidad del trato interpersonal recibido por un individuo tanto antes como después de las decisiones que toman los gerentes, e implica dos aspectos:

- ✓ Sensibilidad Interpersonal, relacionada con las creencias sobre el trato justo, civilizado y respetuoso
- ✓ Explicaciones, referida a recibir información cuando algo adverso ocurre y el porqué de dichos cambios.

En efecto, los hallazgos encontrados por Naumann, Bennett, Bies y Martin (1998) señalan el papel de la justicia interaccional, cuando los gerentes proporcionan explicaciones adecuadas sobre las decisiones que toman las organizaciones y muestran preocupación hacia los empleados afectados por la decisión, lo que se relaciona con las creencias de los empleados en relación a la preocupación que la organización tiene por el bienestar de los empleados.

En el estudio de Colquitt (2001) se evidencia que las dimensiones propuestas por Greenberg (1990) para la justicia organizacional se presentan en tres formas: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional; ésta última con dos componentes el interpersonal y el informativo. Asimismo, el meta-análisis sobre justicia organizacional realizado por Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and Yee (2001) muestra que las dimensiones de justicia están relacionadas entre sí y con otras variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, conductas de ciudadanía organizacional, el retiro y el rendimiento.

Entre los factores que se describen como relacionados con la justicia en las organizaciones se encuentran las consecuencias que ésta tiene sobre aspectos como el bienestar de los trabajadores, el clima organizacional y los beneficiarios del servicio Rupp (2011); así mismo

el sentirse injustamente tratado, lo que puede conducir a que los empleados reaccionen en una variedad de formas, muchas de las cuales son perjudiciales para las organizaciones y pueden tener consecuencias negativas a largo plazo para las personas afectadas, tales como robos (Greenberg, 1990).

2.6.2 DIMENSIONES DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Los estudiosos de la justicia en la organización distinguen por lo general tres aspectos o dimensiones: la justicia distributiva (Adams, 1965), la justicia en los procedimientos y la justicia en la interacción (Moorman, 1991).

A. JUSTICIA DISTRIBUITIVA

La justicia distributiva, se refiere a la justicia o injusticia con que el trabajador percibe la manera como se distribuyen los resultados. Esta dimensión de la justicia en la organización se deriva de la equidad en los salarios o las promociones y surge de la necesidad, el desempeño, la responsabilidad o la educación.

La dimensión distributiva, versa sobre la imparcialidad en los resultados, es decir, la imparcialidad en la asignación de las recompensas a los miembros de la organización. Está basada en valores, de los que se derivan reglas o estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad (Landy y Conte, 2004) como: equidad, igualitarismo y necesidad.

La equidad sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con las contribuciones que hagan, es decir, un trato diferente no debe justificarse en características arbitrarias como la edad o el sexo. La noción de igualitarismo conlleva que cada miembro obtiene la misma proporción de recompensas, independientemente del esfuerzo. La necesidad asume que la gente recibe recompensas en proporción a sus necesidades. Las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia distributiva se relacionan con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, la rotación y el desempeño (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng 2001).

B. JUSTICIA PROCEDIMENTAL

La justicia procedimental, se refiere a los procedimientos y procesos por medio de los cuales se distribuyen los resultados. Se ocupa, por ejemplo, de las siguientes actividades: la

notificación acerca de las expectativas en el desempeño, la comunicación acerca de los estándares de desempeño, la participación de supervisores y subordinados en el establecimiento de tales estándares, la evaluación de resultados y la resolución de conflictos con los supervisores.

La dimensión procedimental se basa en el proceso por el que se distribuyen las recompensas. Se definen como la imparcialidad de la política y procedimientos usados en la toma de decisiones, esto es, se apoya en si los individuos creen que sus superiores aplican un proceso justo y se aseguran de que otros sepan que fue lo más justo posible. Cuando el personal percibe que hubo justicia en el procedimiento, es más probable que apoye las decisiones, a quienes toman las decisiones y a las organizaciones. Incluso si considera que el resultado fue inequitativo, es más probable que se acepte si el proceso fue justo.

Folger y Greenberg (1990) han distinguido dos enfoques para conceptualizar la justicia procedimental. Uno enfatiza el rol de la expresión del individuo (capacidad para enfrentar un proceso o resultado), que se percibe más justo cuando los individuos afectados tienen una oportunidad para influir en la decisión o en la entrada de información.

Permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones o darles la oportunidad de expresar una opinión, incrementa la percepción de justicia procedimental. El segundo enfoque enfatiza los componentes estructurales del proceso, una función del grado de satisfacción o violación de las reglas procedimentales, que sugieren que las decisiones deben hacerse consistentemente, sin prejuicios personales, con toda la información correcta que sea posible y con un resultado que pueda ser modificado. Así, el proceso de toma de decisiones no debe discriminar a las personas de manera sistemática apoyándose en características arbitrarias, como la edad o el sexo.

C. JUSTICIA INTERACCIONAL

La justicia en la interacción se subdivide con frecuencia en dos: la justicia interpersonal y la justicia informativa. La primera se refiere a la calidad de la relación entre supervisor y subordinado, tales como: el respeto y la dignidad de trato. La segunda, a la claridad y cantidad de información y explicaciones que se le hagan llegar al empleado y que habrán de permitirle,

en la medida de lo posible, comprender el porqué de las decisiones tomadas por sus superiores.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001) también han distinguido las dos facetas de la justicia interactiva: la justicia interpersonal y la justicia de información, aunque sus diferencias son sutiles. La primera se refiere al grado de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata al personal. La justicia de información se dirige a las explicaciones que se proporcionan a las personas sobre los procedimientos y los resultados, por lo que se define en términos de la equidad en los sistemas y canales de comunicación, particularmente respecto a la persona encargada de las responsabilidades de comunicación.

Las percepciones de justicia de los empleados no sólo influyen de manera positiva en sus actitudes y desempeño, sino también en sus comportamientos de trato justo a los clientes, que, a su vez, reaccionan positivamente tanto ante el empleado como ante la organización (Fernández y Junquera, 2001). En suma, con la teoría de la equidad como soporte, las diversas dimensiones de la justicia explican muchas dinámicas y resultados del comportamiento organizativo, incluidas las represalias (robos, sabotajes, violencia, etc.) de los empleados contra las recompensas injustas o procesos inadecuados.

2.7 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En la revisión de la literatura frente al tema, se encuentran diversos autores que abordan el concepto de compromiso organizacional, los que se expondrán a continuación: para Alvarez de Mon, Cardona, Chinchilla, Millar, Perez, Poelmans, Rodriguez y Torres (2001), es un proceso de creencia acerca de la relevancia de sus funciones y la utilidad de las labores que desarrollan los empleados en la organización. Es el grado que un individuo se identifica psicológicamente con su trabajo Lodahl y Kejner (1965). Al igual que para Meyer y Allen (1991), es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla, definición que reafirman años después en 1997, como una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone la empresa, en la medida en que se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos (Insel y Moos, 1974).

De la misma manera para Mathieu y Zajac (1990), Meyer y Herscovitch (2001), el compromiso organizacional es la fuerza que liga a un individuo a una acción en curso que puede estar reflejada tanto en un proceso como la pertenencia a una organización. Según Meyer y Herscovitch (2001), es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, originada por la identificación, la involucración del individuo o la generación de un contrato psicológico.

Para Davis y Newstrom (2000), el compromiso organizacional es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea continuar participando en ella de forma activa, el cual se refleja habitualmente de forma más fuerte en los empleados que hacen parte de equipos de trabajo comprometidos, que llevan laborado varios años en la organización o que han crecido laboralmente generando en ellos éxito personal. Para Arciniegas (2002), es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular y para Mathieu y Zajac (1990), es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Por otro lado, el compromiso organizacional es considerado por Harter, Schmidt y Hayes (2002), como el involucramiento de las personas y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo; quienes señalan que se genera en el momento que los individuos se sienten emocionalmente conectados, tienen todo lo que necesitan para desarrollar sus labores, aprecian que son importantes para sus compañeros, son en quienes confían y sienten que pueden lograr impacto en la organización

De igual forma, el compromiso organizacional es definido como una construcción social que según Marín (2001), es la interrelación constante entre las prácticas laborales que fomentan, limitan o frenan las estructuras de poder y la simbología que de ellas realizan los grupos sociales. En una definición de inmediata comprensión, indicaría tener puesta la camiseta en la organización; concepto reforzado por Robbins (1999).

Es por ello que más allá de las definiciones, cada empleado sabe hasta qué grado y como se encuentra comprometido con la organización en la cual desempeña su trabajo, ya que, en la empresa, si bien todos los empleados manejan un compromiso su fuerza relativa es variada.

Para Álvarez et al. (1992), es un concepto que afirma la relación a la buena disposición del trabajador hacia su trabajo, al sentido de lealtad con la organización y a la buena voluntad.

En este sentido y referenciando a Lagomarsino (2000), una vez que los colaboradores manejan altos niveles de compromiso poseen espíritu emprendedor, se apropian de sus responsabilidades, se transforman en una fuente de innovación, asumen la iniciativa y actúan proactivamente para buscar un mejoramiento en la organización, transformándose así en una ventaja competitiva. El conocimiento no es suficiente para solucionar los inconvenientes de la organización y alcanzar las metas organizacionales, es necesario contar con una serie de actitudes, habilidades y destrezas, y es considerado el compromiso hacia la organización como una de las más importantes para alcanzar beneficios comunes tanto para el empleado como para la compañía.

No obstante Arias (2001), señala que en los países desarrollados el compromiso ha sido estudiado en diferentes facetas y de forma extensa, a diferencia de los países subdesarrollados donde son pocas.

Es por ello que el compromiso de los empleados con sus organizaciones establece un activo importante, pudiendo llegar a ser uno de los mecanismos que tiene la dirección del talento humano, para analizar la lealtad y vinculación de sus funcionarios con la organización (Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, 1996), la disminución del ausentismo y el aumento del desempeño laboral (Mottaz, 1988), la baja rotación y reducción de atrasos. Convirtiéndose en una variable fundamental de la productividad y eficacia organización al (Morgan y Hunt, 1994); siendo así relevante que las compañías conozcan no sólo el tipo, sino el grado de compromiso de su equipo de trabajo.

Para efectos de la presente investigación se van a tener en cuenta las definiciones de Meyer & Allen (1984), quienes plantearon que el compromiso organizacional maneja dos componentes, el primero es el compromiso afectivo que expresa un apego emocional de identificación e involucramiento con la organización, llamada por Farrell y Rusbult, (1981) como dimensión afectiva. Y nuevamente por Meyer & Allen en (1991) como compromiso afectivo y en 1997 como dimensión afectiva.

El segundo componente según Meyer & Allen (1984), es el compromiso de continuación que denota el costo asociado percibido por dejar la organización nombrado como dimensión de continuidad, como compromiso instrumental, Meyer y Allen (1994), dimensión de

pertenencia, continuación o económica y finalmente en 1997 como dimensión de continuación.

A la postre Meyer & Allen (1991), propusieron el tercer componente del compromiso: el normativo, el cual expresa una obligación moral de permanecer en la organización como consecuencia de los beneficios que se han obtenido durante el tiempo que se ha laborado en ella. Llamada por Becker (1960), Meyer y Allen (1994, 1997), dimensión normativa.

Para Meyer, Stanley, Herscovitch y Laryssa Topolnytsky (2002), los empleados que quieren mantenerse como parte activa de la organización y la valoran, podrían estar prestos a ejercer un esfuerzo en favor de la misma, según Mowday et al., (1982), en contraste con los empleados impulsados en permanecer por evitar incurrir en los costos de dejar su empresa, el desempeño acaso es ligeramente más que el mínimo requerido para retener sus empleos.

Posteriormente, estos mismos autores, Meyer y Allen (1991), sintetizaron la división del compromiso organizacional en tres dimensiones separables, los cuales reflejan un estado psicológico único y subyacente. Compromiso afectivo cuya naturaleza es el deseo, de continuación cuya naturaleza es la necesidad y normativo cuya naturaleza es la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Afirmaron que en cada empleado se presentan los tres componentes con distinta intensidad.

2.7.1 EL ENFOQUE TRIDIMENSIONAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER Y ALLEN

El estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional (Cohen, 2003). Con el tiempo se fueron ampliando nuevos enfoques del compromiso no tan centrados en aspectos organizacionales y mirando hacia el puesto de trabajo, el grupo de trabajo, etc (Randall y Cote, 1991; Morrow, 1993).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno (Meyer y Allen, 1997). Entre las primeras se

destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación.

Para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001). Meyer y Allen (1991) hablan de tres dimensiones del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. Basados en este enfoque, González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo.

2.7.2 COMPROMISO AFECTIVO

Este componente, se refiere a empleados que se encuentran apegados emocionalmente, identificados e involucrados a su organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo, continúan trabajando con la organización porque así lo quieren (Meyer y Allen, 1997).

El compromiso Afectivo o actitudinal, hace referencia a los lazos emocionales que tiene el trabajador con su organización los cuales le generan en este un marcado orgullo de pertenencia con la empresa, significa también que el empleado se identifica con los valores de su empresa. Implica aspectos como cariño y afecto por la organización a la cual se pertenece (Meyer y Allen, 1991).

Normalmente los trabajadores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se involucran en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables para la organización (Meyer y Allen, 1991).

2.7.3 COMPROMISO DE CONTINUACIÓN

Este componente se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados con un alto compromiso de permanencia, continúan en la organización porque necesitan hacerlo.

Este tipo de compromiso manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas y por mantener beneficios que se le brinda. El trabajador se siente vinculado con su empresa debido a que ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero. Dejar su organización implicaría perderlo todo, así como también percibe que sus oportunidades fuera de la organización se ven reducidas, por lo que incrementa su apego a ésta.

En este contexto están presentes aspectos no sólo de orden económico, sino también, de tipo emocional, que van condicionando una actitud y comportamiento de desempeño en la actividad laboral, para preservar su relación con la organización (Meyer y Allen, 1991). El empleado con un alto nivel de compromiso de permanencia, tiende a mantener niveles mínimos aceptables de esfuerzo, dedicación y entrega a su trabajo, es decir el empleado solo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, esperar por una mejor oportunidad externa para dejar su empresa (Meyer y Allen, 1991).

2.7.4 COMPROMISO NORMATIVO

Este componente denota un sentimiento de obligación de permanecer en la organización. Empleados con un nivel alto de compromiso normativo, sienten que deberían permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1993).

En este compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado. Entonces el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en deuda con la misma (Meyer y Allen, 1991). El trabajador siente que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.), el empleado con un alto nivel de compromiso normativo es el empleado incondicional (Meyer y Allen, 1991).

2.7.5 JUSTICIA Y COMPROMISO

En el ámbito de la orientación al marketing interno el compromiso se ha conceptualizado como eje sobre el que rota la simetría entre el mercado interno de una empresa –sus empleados- y el mercado externo –clientes- (Piercy, 1995). El compromiso como eje ha

permitido construir la teoría de la equidad como una ecuación de una parte entre lo que reciben los empleados de la empresa y lo que le aportan y externamente entre lo que los clientes aportan a la empresa y lo que reciben de ella. En este sentido, la justicia ejercida en el seno de una empresa en lo que afecta a los empleados determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir en otras consecuencias de su trabajo (Moorman, 1991). En esencia, los investigadores argumentan que si los empleados creen que reciben un trato equitativo estarán más predispuestos a desarrollar actitudes positivas sobre su trabajo y sus consecuencias. Fischer y Smith (2006) encontraron que la justicia en el seno de las organizaciones correlaciona con el compromiso con más fuerza que otros valores personales.

La teoría de la equidad señala dos fuentes de justicia. Por un lado, la distributiva que proviene de que establece que las percepciones acerca de una distribución de las recompensas en el trabajo no equitativa generan tensiones en el individuo y que se ve obligado a resolver (Niehoff & Moorman, 1993). En este sentido otros autores muestran que en la medida en que los empleados perciben que son tratados con justicia, se facilita el desarrollo de mayores niveles de compromiso personal hacia la empresa (Greenberg, 1990).

La otra fuente de justicia que señalan es la procedimental que a su vez tiene un aspecto formal (existencia de procedimientos formales y reglas) y el otro que consiste en cómo esas reglas son aplicadas caso a caso (Martin y Bennett, 1996). Por tanto, la justicia es un valor con gran impacto en el compromiso y los directivos habrán de tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones en la medida en que exista congruencia o incongruencia con ella.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Tipo de estudio o alcance de investigación para esta investigación es Correlacional, puesto que se describirá la relación entre dos variables en un momento determinado (Hernández y Fernández, 2014).

Este Tipo de investigación persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones de uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación (Monje, C. (2011).

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación persigue un tipo de diseño No Experimental, tomando en cuenta que el mismo se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de un estudio en el que no hacemos variar de forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables.

Lo que se hace en la investigación No Experimental es observar fenómenos tal como se dan en el contexto natural, para analizarlos (Hernández y Fernández, 2014).

Esta investigación a su vez es de tipo no experimental transeccional o transversal ya que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

3.3 VARIABLES

VARIABLE 1: Percepción de Justicia Organizacional

Definición conceptual: la justicia organizacional se define como, la percepción de los empleados de la equidad en las organizaciones, que consiste en la percepción de cómo se toman las decisiones con respecto a la distribución de los resultados y la percepción de justicia de esos mismos resultados (Hosmer y Kiewitz, 2005).

VARIABLE 2: Compromiso Organizacional

Definición conceptual: El compromiso es un constructo multidimensional, en el cual el compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el compromiso de continuación se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el compromiso normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa (Meyer y Allen, 1991).

3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
Percepción Justicia Organizacional	Intercambio Social y reciprocidad	Justicia Interaccional	1,4,7,9,12,14,17,19,22	-Muy en Desacuerdo = 1 - En Desacuerdo = 2 -Algo en Desacuerdo = 3 - Indiferente = 4 -Algo de Acuerdo = 5 - De acuerdo = 6 - Muy de Acuerdo = 7	Escala de Percepción de Justicia Organizacional
	Beneficios y Recompensas	Justicia Procedimental	2,3,5,8,10,13,15,18,20,23,25,26		
	Equidad	Justicia Distributiva	6,11,16,21,24		
Compromiso Organizacional	Vínculo Emocional	Compromiso Afectivo	1,7,9,12,13,17,19,23,25	-Muy en Desacuerdo = 1 - En Desacuerdo = 2 -Algo en Desacuerdo = 3 - Indiferente = 4 -Algo de Acuerdo = 5 - De acuerdo = 6 - Muy de Acuerdo = 7	Cuestionario de Compromiso Organizacional
	Reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización	Compromiso de Continuación	3,4,8,10,14,18,20,21,24		
	Obligación percibida de permanecer con la organización	Compromiso Normativo	2,5,6,11,15,16,22,26,27		

Fuente: Elaboración Propia

3.5 POBLACION Y MUESTRA

3.5.1 POBLACIÓN

Para la siguiente investigación, la población a ser estudiada será de Profesores y Administrativos de las Unidades Educativas de la Ciudad de La Paz en la Zona Challapampa mismas que son dependientes del Estado Plurinacional, bajo el siguiente detalle:

Tabla . *Unidades Educativas de la Zona Challapampa*

N°	Nombre de la Unidad Educativa	Zona	Distrito	Ciudad
1	Colorados de Bolivia	Challapampa	2	La Paz
2	Lía Chopitea de Rodríguez	Challapampa	2	La Paz
3	Oscar Alfaro	Challapampa	2	La Paz
4	República Federativa del Brasil	Challapampa	2	La Paz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación. De acuerdo a la Tabla 1, se puede observar que en la Ciudad de La Paz en la Zona Challapampa se cuenta con 4 Unidades Educativas, mismas que son dependientes del Estado Plurinacional.

3.5.2 MUESTRA

Esta investigación seleccionara el Muestreo Aleatorio Simple, permitiéndonos que la elección de la Unidad de Investigación pueda ser seleccionada al azar. En ese sentido y de acuerdo al muestreo mencionado la Unidad de Investigación es la República Federativa del Brasil, misma que de acuerdo a la población descrita en la Tabla 1, corresponde al 25% entre el total de la población.

Por lo tanto, la muestra incluye un total de 36 sujetos de Investigación, el cual está conformado por 31 profesores y 5 administrativos.

A. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

- Buena predisposición a participar de la investigación.
- Criterio de Heterogeneidad, la muestra debe contener varones y mujeres (para el caso de profesores).
- Antigüedad en la Organización mayor a dos años.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica que se utilizó es la recolección de datos que implican fenómenos sociales, es la escala, misma que consiste en un instrumento elaborado para medir variables sobre una escala de categorías graduadas, en la cual, no existen respuestas correctas o incorrectas, donde la puntuación total es la suma de las puntuaciones asignadas a las categorías elegidas por los sujetos.

A. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

La elaboración de una Cuestionario Sociodemográfica tiene como fin de investigar aspectos como edad, género, estado civil, antigüedad en la organización y cargo que ocupa en la unidad educativa. con la finalidad de conocer las principales características de la población de estudio.

3.6.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se consideraron pertinentes de acuerdo a los objetivos de investigación planteados, son los siguientes:

B. ESCLA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El cuestionario de “Compromiso Organizacional”, fue desarrollado por Meyer y Allen (1997) y reportado en el libro *Commitment at the Workplace*. Este cuestionario fue traducido al idioma español y adaptado en la ciudad de La Paz – Bolivia en su versión Épsilon³. Este instrumento cuenta con 27 ítems en total, siendo 9 ítems por cada uno de

² A partir de la revisión de la versión Gamma, utilizada en las investigaciones de Calderón

los componentes del compromiso organizacional (Afectivo, de Continuación y Normativo).

El desarrollo de la escala de compromiso afectivo, de continuación y normativo, del cuestionario original de Meyer y Allen (1997) fue basado en los principios de la escala de construcción esbozada por Jackson (1970) y descrito en detalle en Allen y Mayer, 1999.

Las definiciones de estos tres constructos, fueron usadas para desarrollar un esbozo inicial sobre los ítems que fueron administrados como muestras de hombres y mujeres trabajadores en varias ocupaciones y organizaciones. Los ítems fueron seleccionados para la inclusión en las escalas con bases sobre series de reglas de decisión, que tomaron en cuenta dentro de la distribución de respuestas en los 7 puntos de la escala de acuerdos y desacuerdos sobre cada ítem, la correlación de la escala de ítems, contiene redundancia, y el deseo de incluir ambos ítems positivos y negativos claves.

C. ESCALA DE PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La escala de “Percepción de Justicia Organizacional” de Niehoff y Moorman (1993) traducida y adaptada para el medio local por Arancibia (2011)³. Se aumentaron algunos ítems pertenecientes a la escala de justicia organizacional de Sweeney y McFarling (1997). El cuestionario está desarrollado en una escala de Lickert 7, es decir, las respuestas para cada ítem están diseñadas en una escala de 7 puntos. Siendo de esta manera:

Para la “Dimensión Distributiva” se cuenta con 5 ítems, de los cuales 2 pertenecen a la escala de Sweeney y McFarling (1997); para la “Dimensión Procedimental” se cuenta con 12 ítems de los cuales 3 pertenecen a la escala de Sweeney y McFarling (1997); para la “Dimensión Interaccional” se cuenta con 9 ítems pertenecientes solo a la escala de Niehoff y Moorman (1993), haciendo un total de 26 ítems

(2009) y Böhr (2010).

³. Arancibia, (2011). Compromiso Organizacional y Percepción de Justicia Organizacional en Obreros de una Empresa Industrial de la Ciudad de La Paz.

3.6.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

A. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

✓ VALIDÉZ

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba Piloto aplicando las pruebas a 20 profesores de secundaria de la Unidad Educativa Eduardo Idiquez – Turno Tarde, que se encuentra ubicado en la Zona San Sebastián, Av. Ismael Montes, entre calles Batallón Illimani y Vicente Eguino, mismo que se encuentra ubicado en el mismo espacio geográfico que la Unidad Educativa de la Investigación.

La diferencia en ambas Unidades Educativas radica en que la Unidad Educativa Eduardo Idiquez funciona en el turno Tarde y la Unidad Educativa República Federativa del Brasil funciona en el turno Mañana. Estas pruebas se aplicaron para permitir una adaptación más acorde a las características socioculturales de los sujetos de la presente investigación. En el proceso de evaluación, se percibió que ninguno de los sujetos de la investigación realizaron alguna observación a las preguntas que contiene el Instrumento, por lo que no se llevó a cabo modificaciones de palabras de las preguntas. Por lo tanto, se define que estas se encuentren planteadas de manera clara, concreta y precisa.

✓ CONFIABILIDAD

Las pruebas se aplicaron con el objetivo de obtener la confiabilidad. Por lo que, para obtener la confiabilidad de los Instrumentos se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, para el efecto se utilizó el sistema informático SPSS 22. Los resultados fueron los siguientes:

- El Instrumento de “Compromiso Organizacional” muestra una confiabilidad alta de **0,889** por lo que puede aplicarse a nuestro contexto. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1: *Resumen de Procesamiento de Datos – Compromiso Organizacional*

Datos	N	%
Casos Válidos	20	100

Total	20	100
-------	----	-----

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: *Estadísticas de Fiabilidad – Compromiso Organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
,889	20

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación. El Instrumento de “Compromiso Organizacional” muestra una confiabilidad alta de **0,889** por lo que puede aplicarse a nuestro contexto.

B. PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

✓ VALIDÉZ

Estas pruebas se aplicaron para permitir una adaptación más acorde a las características socios culturales de los sujetos de la presente investigación. En el proceso de evaluación, se percibió que ninguno los sujetos de la investigación realizo alguna observación a las preguntas que contiene el Instrumento, por lo que no se llevó a cabo modificaciones de palabras de las preguntas. Por lo tanto, se define que estas se encuentren planteadas de manera clara, concreta y precisa.

✓ CONFIABILIDAD

Para la aplicación de los Instrumentos de investigación se realizó una prueba piloto a 20 profesores (que comparte las mismas características de la muestra que fue parte en la investigación). Pruebas que se aplicaron con el objeto de obtener la confiabilidad de cada instrumento. Por lo que, para obtener la fiabilidad de los Instrumentos se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, para el efecto se utilizó el sistema informativo SPSS 22. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3: *Resumen de Procesamiento de Datos – Percepción de Justicia Organizacional.*

Datos	N	%
Casos Válidos	20	100
Total	20	100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: *Estadísticas de Fiabilidad – Percepción de Justicia Organizacional.*

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
,870	20

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación. El Instrumento de “Percepción de Justicia” muestra una confiabilidad alta de 0.870 por lo que puede aplicarse a nuestro contexto.

3.7 PROCEDIMIENTO

Fase 1.

En esta fase se concretó una reunión con la Directora General de la Unidad Educativa a fin de obtener el permiso respectivo para la aplicación de las pruebas psicológicas, e informar acerca de los objetivos de la investigación.

Fase 2.

Previamente a realizar la aplicación de los instrumentos de investigación se informó de forma general los objetivos de la investigación. Se aclaró que el manejo de la información recogida será para fines investigativos y su uso será confidencial.

Fase 3.

La aplicación de los instrumentos de investigación, cuestionarios para establecer la relación entre la Percepción de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, así como el cuestionario sociodemográfico a los sujetos seleccionados, se realizó en la misma Unidad Educativa.

La aplicación de los Instrumentos fue en su mismo puesto de trabajo de acuerdo al horario designado por aula, se aplicó de manera individual y según tiempo disponible del personal. El llenado de ambos Instrumentos tomo en promedio un estimado de 20 minutos a cada persona.

Fase 4.

Durante esta etapa se vaciaron los datos obtenidos de ambas poblaciones en el programa de computación Microsoft Excel para que de manera posterior los resultados fueron copiados a el programa “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) versión 25. Con la información obtenida en un primer momento se realizó un identifico los datos demográficos de la muestra, y en un segundo momento se procedió a realizar el análisis de la correlación de Pearson para ambas variables y sus grados de relación.

Fase 5.

Con toda la información recolectada, se procedió a establecer las conclusiones y recomendaciones en relación a la temática abordada.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados encontrados a través de la investigación sobre el nivel de relación de la Percepción de Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional según la perspectiva de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa de Brasil. Se realizó el tratamiento de los resultados, el tabulado, vaciado y análisis de la información de forma individual a cada instrumento aplicado en la población de estudio.

Posteriormente se realizó el análisis de los resultados obtenidos, utilizando el análisis estadístico para el tratamiento de los resultados, porcentajes y otros de estadística descriptiva que fueron necesarios para la investigación. Asimismo, para el análisis correlación se utilizó el programa estadístico SPSS25.0.

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Esta primera parte del análisis de resultados, tiene como fin el de investigar aspectos como género, edad, estado civil, antigüedad en la organización y cargo que ocupa en la unidad educativa, con la finalidad de conocer las principales características de la población de estudio.

A. GÉNERO

Para realizar en análisis de la variable Género, se realizó el siguiente Gráfico:

Tabla 5: *Distribución de Casos por Rango de Género en Profesores.*

Rangos de Genero	Profesores	Administrativos
Masculino	15	0
Femenino	16	5
Total	31	5

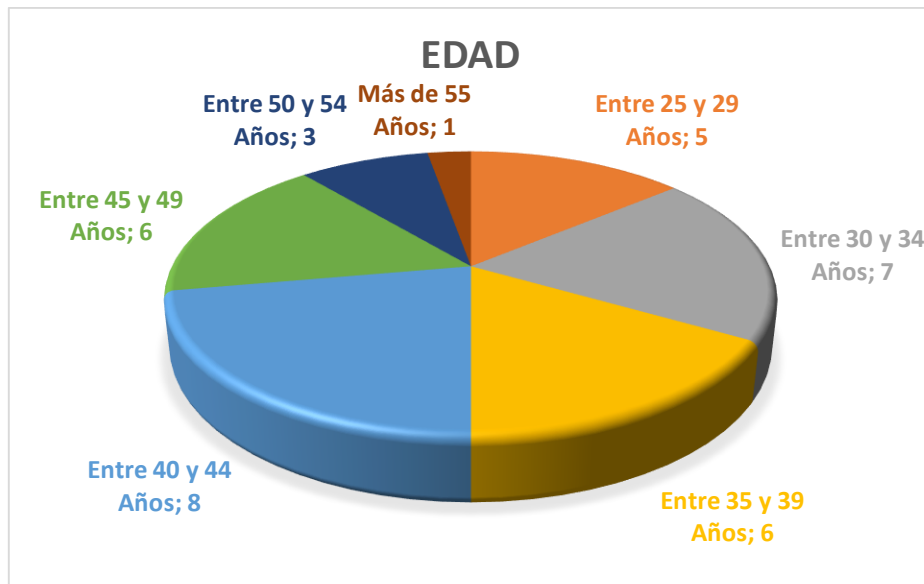
Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de la población de estudio (36 sujetos) en la variable Género se puede evidenciar que, en el conjunto de estudio Profesores se cumple con el criterio de Heterogeneidad. Siendo que, en el conjunto de Administrativos no existe ningún sujeto de estudio del género Masculino.

B. EDAD

Para realizar el análisis de la variable Edad, se utilizó la siguiente tabla:

Gráfico 1: *Distribución de Casos por Rango de Edad.*



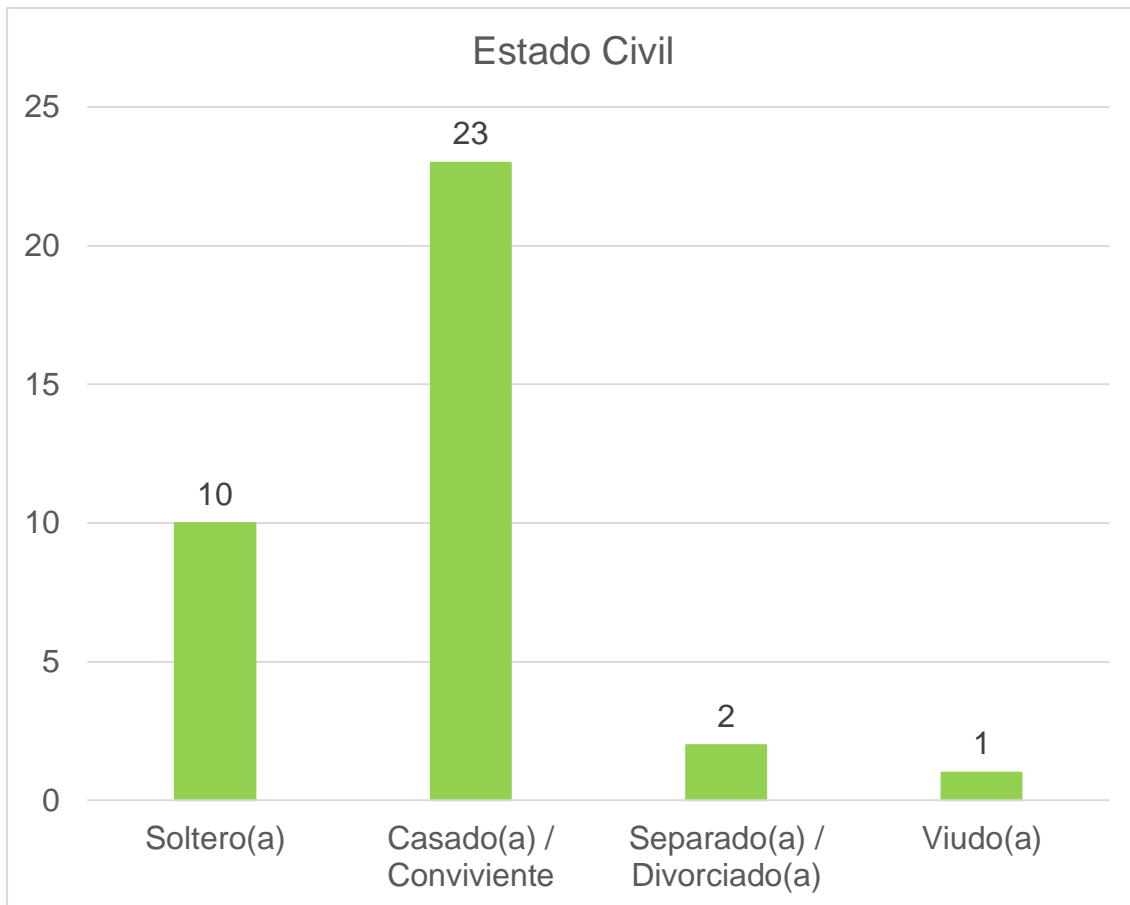
Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la población de estudio (36 sujetos), en la variable Edad, se puede observar que la mayor frecuencia de participación radica en el rango de 40 y 44 años con una cantidad de 8 sujetos participantes y los de menor frecuencia de participación son los rangos de Mas de 55 años y 50 a 54 años haciendo una cantidad de 1 y 3 participantes respectivamente y el rango Menos a 25 Años no presenta ningún sujeto. En dos de los tres rangos restantes (35 y 39 años y 45 Años 49 Años) se puede observar que existe un empate con una cantidad de 6 sujetos participantes. El rango 30 a 34 Años presenta la segunda participación más alta con un total de 7 sujetos a estudiar.

El rango de Menor a 25 Años no presento ningún

C. ESTADO CIVIL

Gráfico 2: *Distribución de Casos por Rango de Estado Civil.*

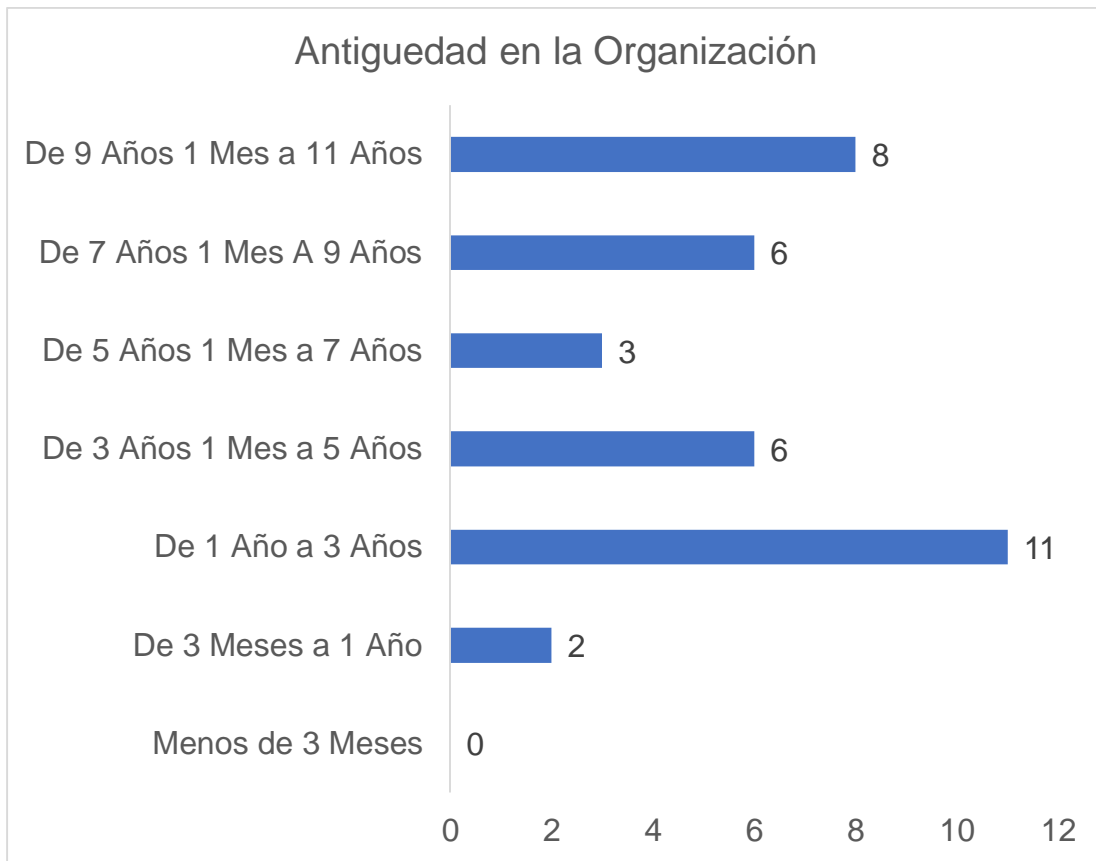


Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la población de estudio (36 sujetos), se puede observar que en la variable Estado Civil la mayor frecuencia de participación radica en el rango Casado/Conviviente con una cantidad de 23 sujetos participantes y los de menor frecuencia de participación con un valor mínimo de diferencia son los rangos Viudo (a), Separado (a) Divorciado (a) con una cantidad de 1 y 2 participantes respectivamente. Cabe mencionar que el rango Soltero también presenta una intervención considerable con 10 sujetos de estudio.

D. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Grafico 3: *Distribución de Casos por Rango de Antigüedad en la Organización*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la población de estudio (36 sujetos), en la variable Antigüedad en la Organización, se puede observar que la mayor frecuencia de participación radica en el rango de 1 a 3 años con una cantidad de 11 sujetos participantes y los de menor frecuencia de participación son los rangos de 3 meses a 1 año y 5 años 1 mes a 7 años con una cantidad de 2 y 3 participantes respectivamente. En dos de los tres rangos restantes (3 Años 1 Mes a 5 Años y 7 Años 1 Mes a 9 Años) se puede observar que existe un empate 6 sujetos participantes en la investigación. El rango de 9 Años 1 Mes a 11 Años presenta la segunda participación más alta con un total de 8 sujetos a estudiar. El rango de Menos de 3 meses no presenta ningún sujeto participante.

E. CARGO

Tabla 6: *Distribución de Casos por Rango de Cargo.*

Rangos de Cargo	Profesores	Administrativos
Profesores	31	0
Administrativos	0	5
Total	31	5

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la población de estudio (36 sujetos), en la variable Cargo se puede observar que la participación es de 31 profesores y 5 Administrativos participantes de la investigación.

4.2. RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

4.2.1. JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Los rangos de evaluación para el Indicador Justicia Distributiva son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 7: Rangos de evaluación del Indicador Justicia Distributiva

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	5 a 11 puntos
Bajo	12 a 17 puntos
Medio	18 a 23 puntos
Alto	24 a 29 puntos
Muy Alto	30 a 35 puntos

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación: En el Instrumento de Percepción de Justicia Organizacional la variable de Justicia Distributiva tiene 5 de los 26 Ítems de Evaluación y en base a que 5 son los Rangos de Evaluación y la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos.

Por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el Indicador califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado de 5 puntos y, en el caso que califiquen a los 5 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 35 puntos.

Para todos los rangos, se establece que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (35) menos la puntuación menor (5), dando un resultado de 30, mismo que dividido por

los 5 rangos proporciona un resultado de 6, siendo que este resultado sería el intervalo para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

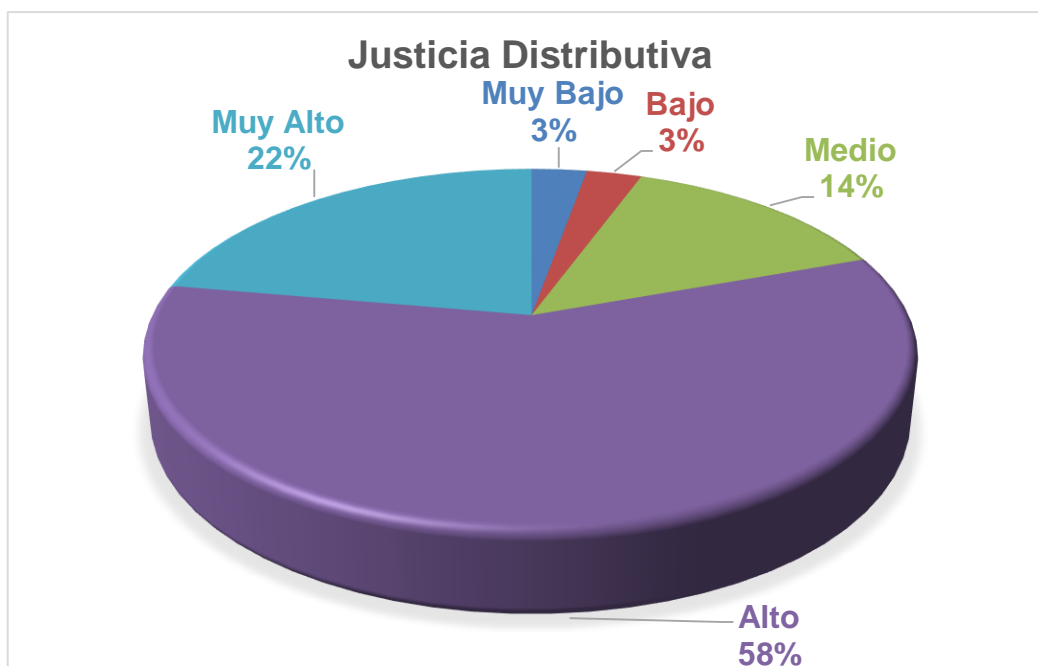
Tabla 8: *Frecuencia Por Rango*

Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	1
Bajo	1
Medio	5
Alto	21
Muy Alto	8
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: En la tabla 5, se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Justicia Distributiva, entendiendo que el Rango Alto presenta la frecuencia con mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

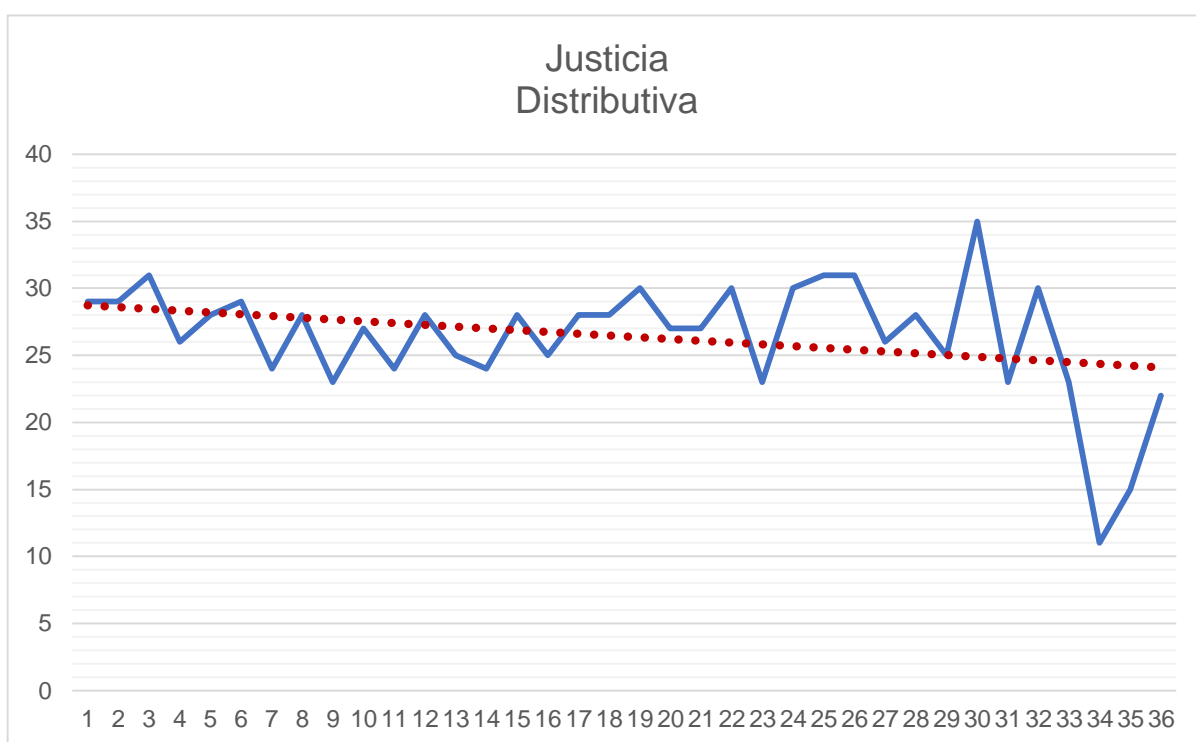
Grafico 4: *Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Distributiva*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 5, en el grafico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por porcentajes para el Indicador de Justicia Distributiva, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Alto con un 58% y la menor incidencia en los Rangos Muy Bajo y Bajo con un porcentaje de 3% en ambos casos. Los rangos Muy Alto y Medio presentan 22% y 14% respectivamente

Grafico 5: *Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Justicia Distributiva*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: En la Tabla 4 y Gráfico 4, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Justicia Distributiva. En este sentido, en el Gráfico 5, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 24 a 29 mismo que corresponde al Rango Alto. Una vez ya concretado el análisis de la línea de tendencia y en base al análisis estadístico, y

haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 21 sujetos de la investigación perciben de manera Alta el tema de equidad y de cómo se distribuyen las responsabilidades, beneficios, reconocimientos, y carga laboral. Asimismo, cabe denotar que la línea de tendencia marca a 8 sujetos en puntajes relacionados al Rango Muy Alto.

Referente a los Rangos Muy Bajo, Bajo y Medio se puede apreciar que la línea de tendencia es notablemente en su minoría, puesto que estos rangos obtuvieron un puntaje de 1, 1 y 5 respectivamente. Siendo en minoría que los sujetos de la investigación perciben de manera negativa la equidad en la distribución las responsabilidades, beneficios, reconocimientos, y carga laboral.

4.2.2. JUSTICIA PROCEDIMENTAL

Los rangos de evaluación para el Indicador Justicia Procedimental son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 9: Rangos de evaluación del Indicador Justicia Procedimental

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	12 a 26 puntos
Bajo	27 a 40 puntos
Medio	41 a 54 puntos
Alto	55 a 68 puntos
Muy Alto	69 a 84 puntos

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación: En el Instrumento de Percepción de Justicia Organizacional la variable de Justicia Procedimental tiene 12 de los 26 Ítems de Evaluación y en base a que 5 son los

Rangos de Evaluación y la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el Indicador califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado de 12 puntos y, en el caso que califiquen a los 12 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 84 puntos. Para todos los rangos, se establece que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (84) menos la puntuación menor (12), nos dan un resultado de 72, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 14.4, y por un redondeo por aproximación nos da el número 14, siendo que este resultado sería el intervalo para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

Tabla 10: *Frecuencia Por Rango*

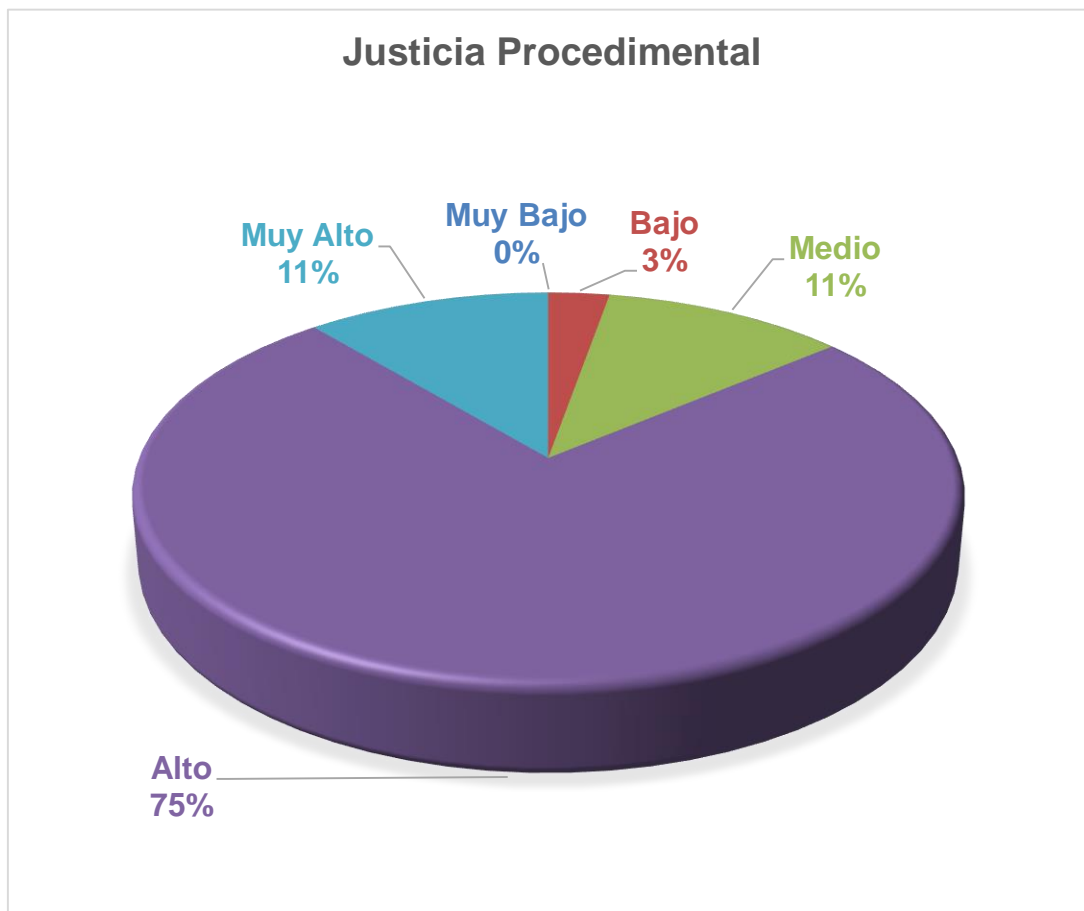
Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	0
Bajo	1
Medio	4
Alto	27
Muy Alto	4
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: En la Tabla 6, se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Justicia Procedimental, de esta manera se entiende que el Rango Alto

presenta la frecuencia con mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

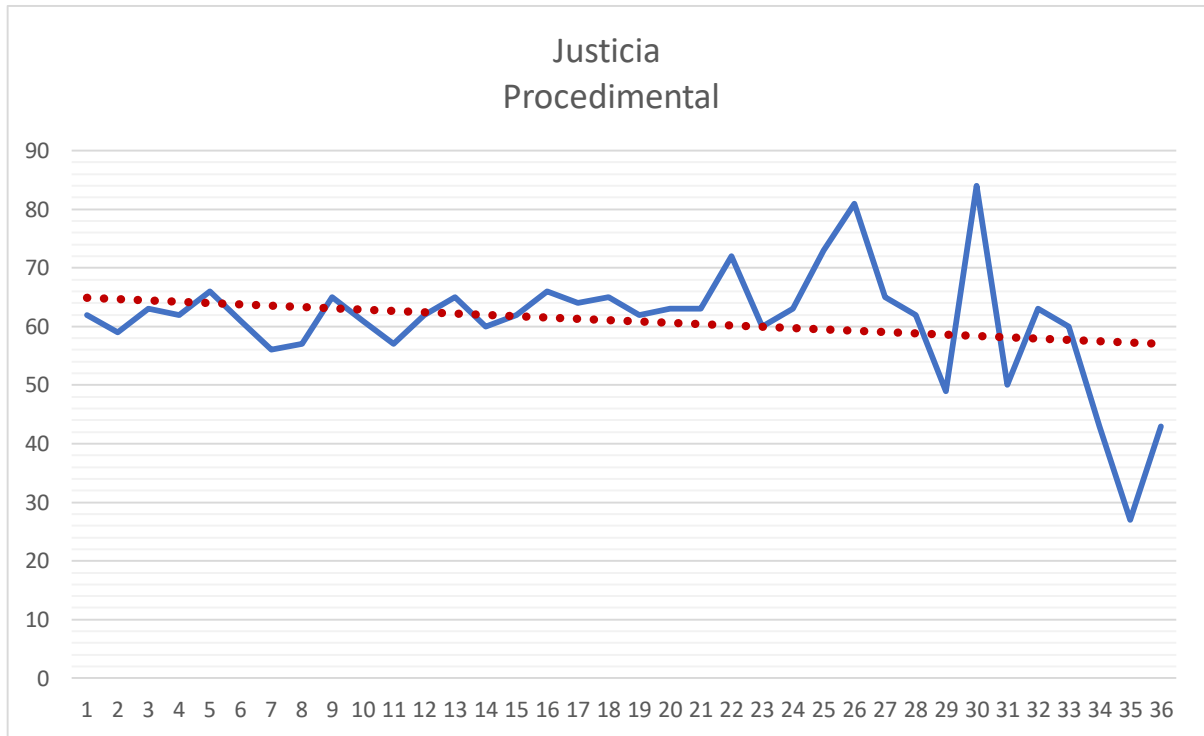
Grafico 5: *Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Procedimental*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 7, en el gráfico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por Porcentaje en el indicador de Justicia Procedimental, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Alto con un 75% y la menor incidencia en el Rango Muy Bajo con un porcentaje de 0%. En el caso de los Rangos Muy Alto y Medio se puede observar que existe un 11% en ambos casos. El Rango Bajo presenta un porcentaje 3% de participación en este indicador.

Grafico 6: *Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Justicia Procedimental.*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla 6 y Gráfico 6, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Justicia Distributiva. En este sentido, en el Gráfico 7, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 58 a 68 mismo que corresponde al Rango Alto. Una vez ya concretado el análisis de la línea de tendencia y en base al análisis estadístico, y haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 27 sujetos de la investigación perciben de manera Alta el tema de la notificación acerca de las expectativas en el desempeño, la comunicación acerca de los estándares de desempeño, la participación de supervisores y subordinados en el establecimiento de tales estándares, la evaluación de resultados y la resolución de conflictos con los supervisores. Asimismo,

cabe denotar que la línea de tendencia marca a 4 sujetos en puntajes relacionados a los Rangos; Muy Alto y Medio. En el Rango Bajo se puede apreciar que la línea de tendencia es notablemente en su minoría, puesto que solamente 1 sujeto de la investigación percibe de de manera negativa la notificación acerca de las expectativas en el desempeño, la comunicación acerca de los estándares de desempeño, la participación de supervisores y subordinados en el establecimiento de tales estándares, la evaluación de resultados y la resolución de conflictos con los supervisores. En el caso de los puntajes relacionados al Rango Muy Bajo la percepción es con puntaje 0.

4.2.3. JUSTICIA INTERACCIONAL

Tabla 11: *Frecuencia Por Rango*

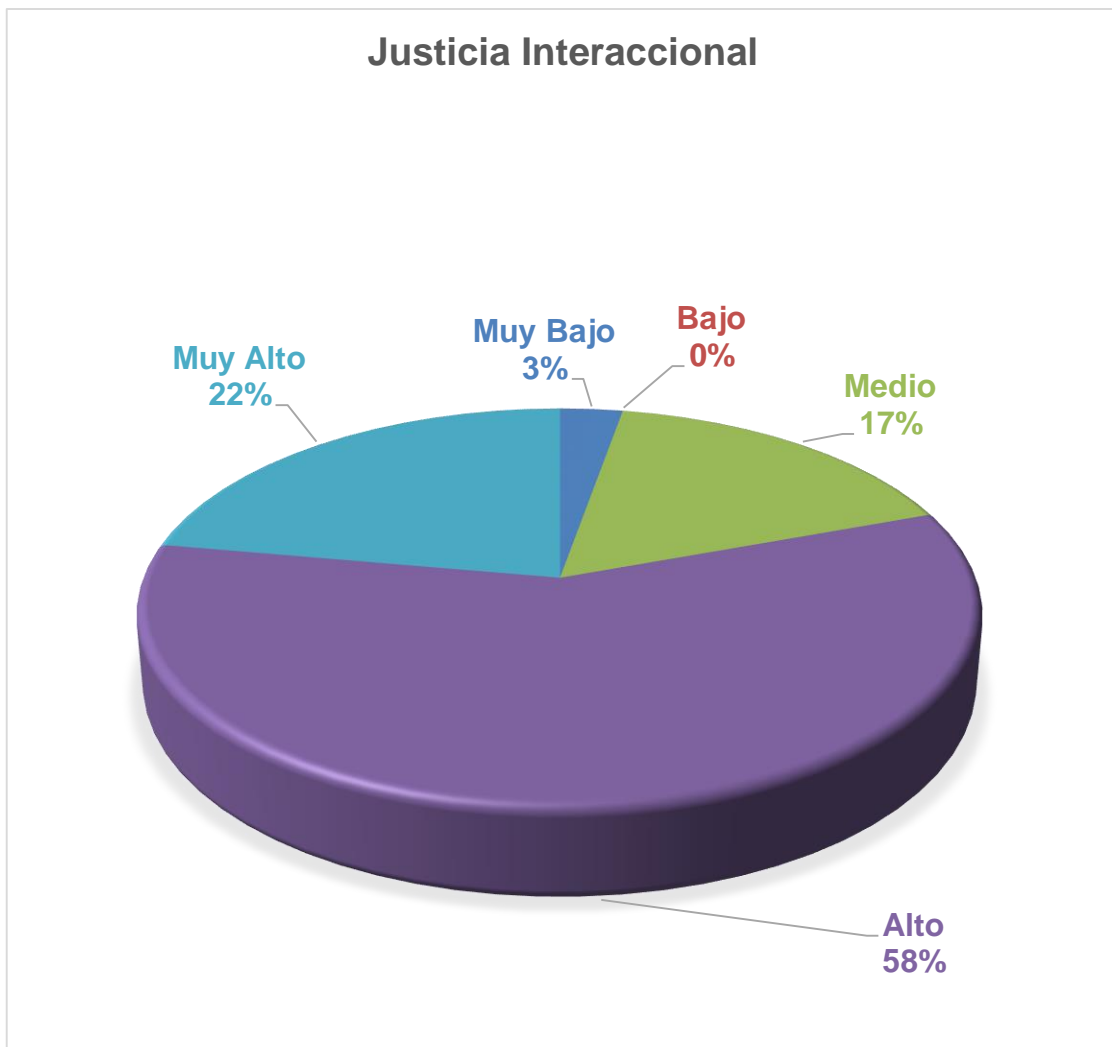
Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	1
Bajo	0
Medio	6
Alto	21
Muy Alto	8
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Justicia Interaccional, de esta manera se entiende que el Rango Alto presenta la frecuencia con

mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

Grafico 7: *Porcentaje por Rango según la frecuencia – Justicia Interaccional*

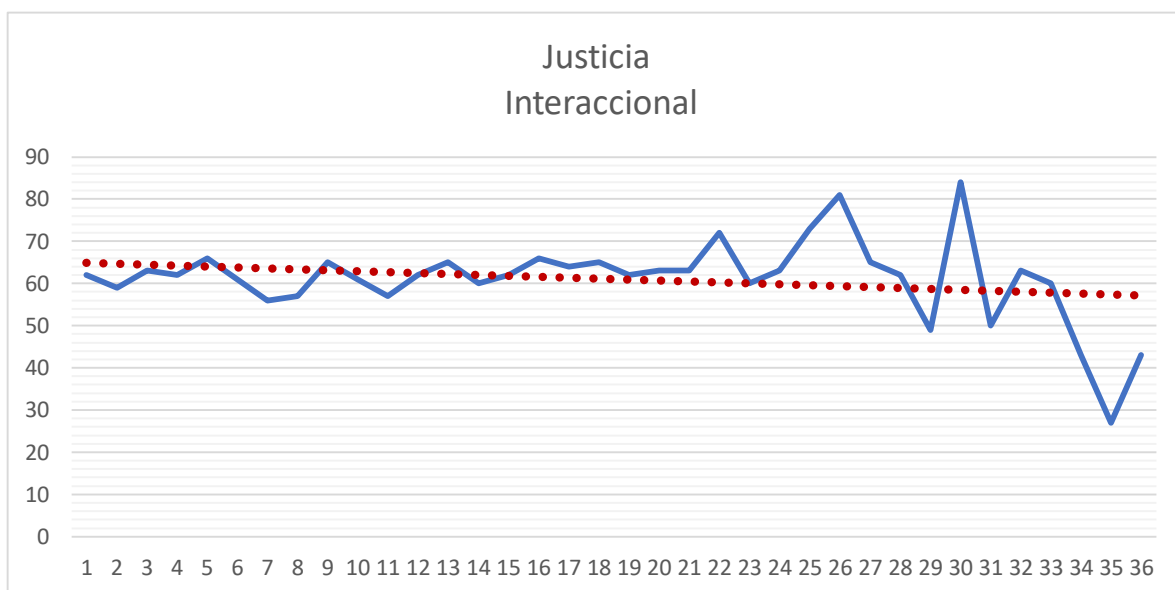


Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 9, en el gráfico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por Porcentaje en el indicador de Justicia Interaccional, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Alto con un 58% y la menor incidencia en el Rangos Bajo con un porcentaje de 0%.

En el caso de los Rangos Muy Alto, Medio y Muy presentan un 22%, 17% y 3% respectivamente.

Grafico 8: *Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Justicia Procedimental.*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla 8 y Gráfico 8, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Justicia Distributiva. En este sentido, en el Gráfico 9, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 58 a 68 mismo que corresponde al Rango Alto. Una vez ya concretado el análisis de la línea de tendencia y en base al análisis estadístico, y haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 21 sujetos de la investigación perciben de manera Alta y positiva el tema que se refiere a la calidad de la relación entre supervisor y subordinado, tales como: el respeto y la dignidad de trato, la claridad y cantidad de información y explicaciones que se le hagan llegar al empleado

y que habrán de permitirle, en la medida de lo posible, comprender el porqué de las decisiones tomadas por sus superiores. Asimismo, cabe denotar que la línea de tendencia para las demás puntuaciones es de 8,6 y 1 que corresponde a los rangos Muy Alto, Medio y Bajo. Con estos últimos resultados nos da a entender que si existe una percepción negativa acerca de las características de este indicador pero que son mínimas en relación la línea de tendencia de los puntajes mayores. Incluso en el caso de los puntajes relacionados al Rango Bajo la puntuación obtenida es de 0.

4.3 RESULTADOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

4.3.1 COMPROMISO AFECTIVO

Los rangos de evaluación para el Indicador Compromiso Afectivo son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 12: Rangos de evaluación del Indicador Compromiso Afectivo

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	9 a 20 puntos
Bajo	21 a 31 puntos
Medio	32 a 42 puntos
Alto	43 a 53 puntos
Muy Alto	54 a 63 puntos

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación: En el Instrumento de Compromiso Organizacional la variable de Compromiso Afectivo tiene 9 de los 27 Ítems de Evaluación y en base a que 5 son los Rangos de Evaluación y la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Por tal motivo en caso de

que los sujetos de evaluación en el Indicador califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado de 9 puntos y, en el caso que califiquen a los 9 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 63 puntos. Para todos los rangos, se puede establecer que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (63) menos la puntuación menor (9), dando un resultado de 54, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 10.8 y por un redondeo por aproximación nos da el número 11, siendo que este resultado sería el intervalo para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

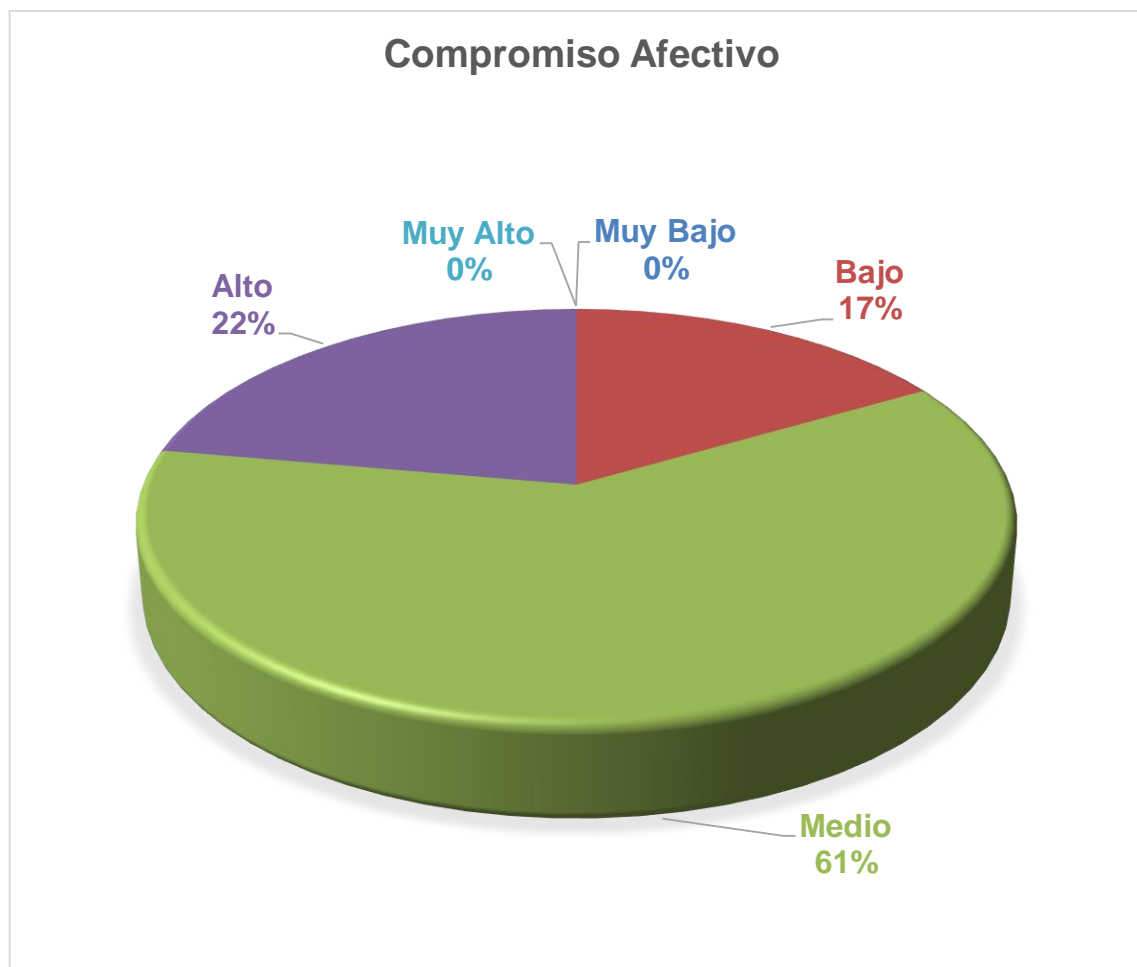
Tabla 13: *Frecuencia Por Rango*

Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	0
Bajo	6
Medio	22
Alto	8
Muy Alto	0
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: En la tabla 9, se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Compromiso Afectivo, de esta manera se entiende que el Rango Medio presenta la frecuencia con mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

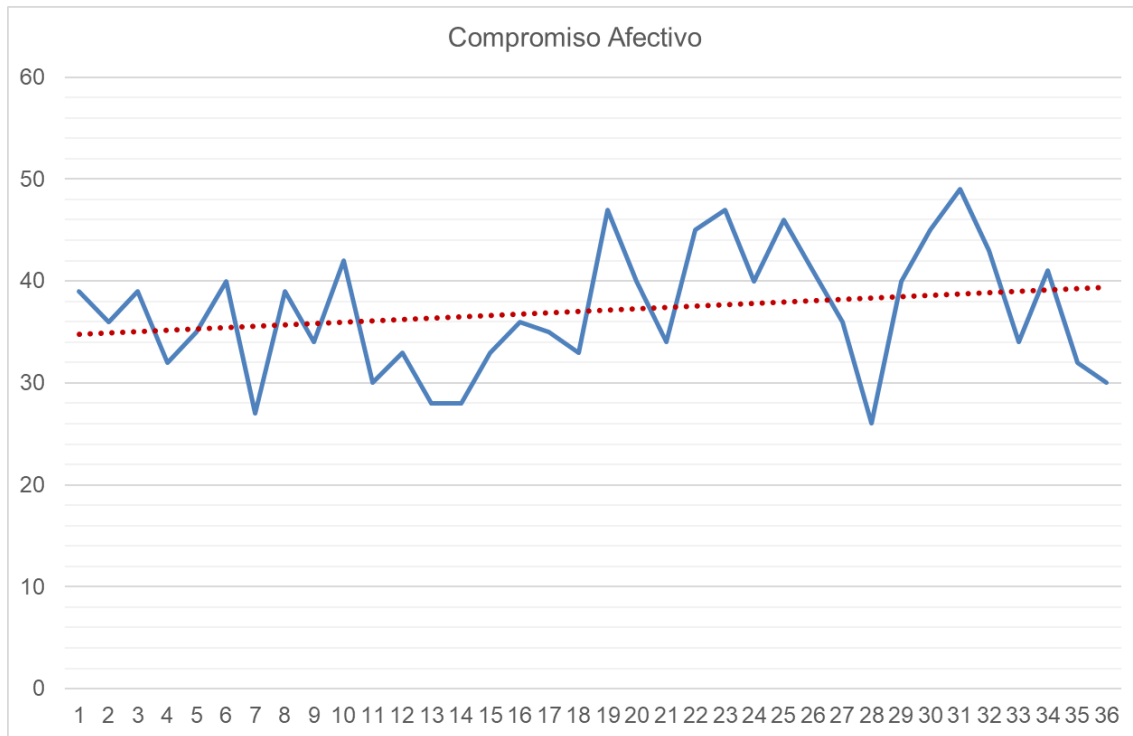
Grafico 9: Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso Afectivo



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 11, en el gráfico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por porcentajes en el Indicador de Compromiso Afectivo, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Medio con un 61% y la menor incidencia en los Rangos Muy Alto y Muy Bajo con un porcentaje de 0% en ambos casos. Los rangos Alto y Bajo presentan 22% y 17% respectivamente.

Grafico 10: *Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso Afectivo*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla 10 y Gráfico 10, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Compromiso Afectivo. En este sentido, en el Gráfico 11, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 35 a 40 mismo que corresponde al Rango Medio. Una vez ya concretado el análisis estadístico y elaborado la línea de tendencia y haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 22 sujetos de la investigación perciben de manera Intermedia los lazos emocionales, identificación e involucramiento que tienen hacia su organización, los cuales le generan un marcado orgullo de pertenencia. Asimismo, cabe denotar que, para la línea de tendencia de nuestra gráfica y tablas presentadas para este indicador muestra que los puntajes correspondientes a los Rangos Muy Alto y Muy Bajo, son con puntuación 0, lo que da mayor hincapié a la

tendencia mayor, puesto que los sujetos no están ni a favor ni en contra de este indicador. Para los puntajes relacionados a las Rangos de Alto y Bajo la línea de tendencia es bastante baja a comparación de la tendencia del Rango Medio, puesto que sus puntajes son de 8 y 6 respectivamente.

4.3.2 COMPROMISO DE CONTINUIDAD

Los rangos de evaluación para el indicador Compromiso de Continuidad son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 14: Rangos de evaluación del Indicador Compromiso de Continuidad.

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	9 a 20 puntos
Bajo	21 a 31 puntos
Medio	32 a 42 puntos
Alto	43 a 53 puntos
Muy Alto	54 a 63 puntos

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación: En el Instrumento de Compromiso Organizacional la variable de Compromiso de Continuidad tiene 9 de los 27 Ítems de Evaluación y en base a que 5 son los Rangos de Evaluación y la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el Indicador califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado de 9 puntos y, en el caso que califiquen a los 9 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 63 puntos. Para todos los rangos, se puede establecer que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (63) menos la

puntuación menor (9), dando un resultado de 54, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 10.8 y por un redondeo por aproximación nos da el número 11, siendo que este resultado sería el intervalo para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

Tabla 15: *Frecuencia Por Rango*

Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	0
Bajo	6
Medio	22
Alto	8
Muy Alto	0
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: En la tabla 13, se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Compromiso de Continuidad, de esta manera se entiende que el Rango Medio presenta la frecuencia con mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

Grafico 11: *Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso de Continuidad*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 13, En el grafico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por porcentajes en el Indicador de Compromiso de Continuidad, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Medio con un 67% y la menor incidencia en los Rangos Muy Alto y Muy Bajo con un porcentaje de 0% en ambos casos. Los rangos Alto y Bajo presentan 22% y 11% respectivamente.

Grafico 12: *Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso de Continuidad.*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla 12 y Gráfico 12, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Compromiso de Continuidad. En este sentido, en el Gráfico 12, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 35 a 40 mismo que corresponde al Rango Medio. Una vez ya concretado el análisis estadístico y elaborado la línea de tendencia y haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 24 sujetos de la investigación perciben de manera Intermedia que los sujetos de la investigación se sienten vinculados con su organización debido a que ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero. Dejar su organización implicaría perderlo todo, así como también percibe que sus oportunidades fuera de la organización se ven reducidas, por lo que incrementa su apego a ésta.

Asimismo, cabe denotar que, para la línea de tendencia de nuestra gráfica y tablas presentadas para este indicador muestra que los puntajes correspondientes a los Rangos Muy Alto y Muy Bajo, son con puntuación 0, lo que da mayor hincapié a la tendencia mayor, puesto que los sujetos no están ni a favor ni en contra de este indicador. Para los puntajes relacionados a las Rangos de Alto y Bajo la línea de tendencia es bastante baja a comparación de la tendencia del Rango Medio, puesto que sus puntajes son de 8 y 4 respectivamente.

4.3.3 COMPROMISO NORMATIVO

Los rangos de evaluación para el Indicador Compromiso Normativo son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 16: Rangos de evaluación del Indicador Compromiso Normativo

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	9 a 20 puntos
Bajo	21 a 31 puntos
Medio	32 a 42 puntos
Alto	43 a 53 puntos
Muy Alto	54 a 63 puntos

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación: En el Instrumento de Compromiso Organizacional la variable de Compromiso Normativo tiene 9 de los 27 Ítems de Evaluación y en base a que 5 son los Rangos de Evaluación y la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el Indicador califiquen a todas las preguntas con una nota

mínima de 1 punto, nos dará de resultado de 9 puntos y, en el caso que califiquen a los 9 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 63 puntos. Para todos los rangos, se puede establecer que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (63) menos la puntuación menor (9), dando un resultado de 54, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 10.8 y por un redondeo por aproximación nos da el número 11, siendo que este resultado sería el intervalo para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

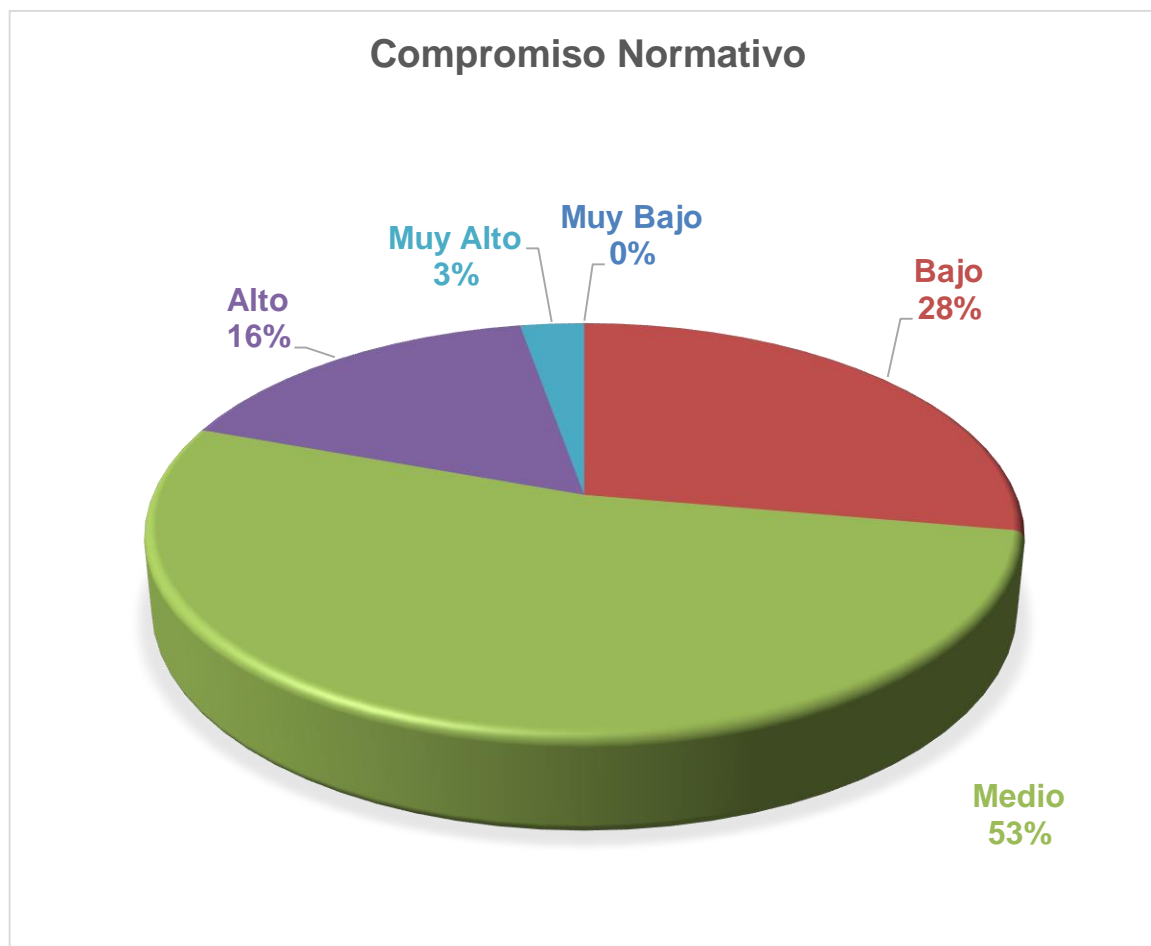
Tabla 17: *Frecuencia Por Rango*

Rango de Evaluación	Frecuencia
Muy Bajo	0
Bajo	6
Medio	22
Alto	8
Muy Alto	0
N	36

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 15, se puede observar la frecuencia por Rango para el Indicador de Compromiso Normativo, de esta manera se entiende que el Rango Medio presenta la frecuencia con mayor calificación. También se puede observar que la diferencia con los otros 4 rangos es muy considerable.

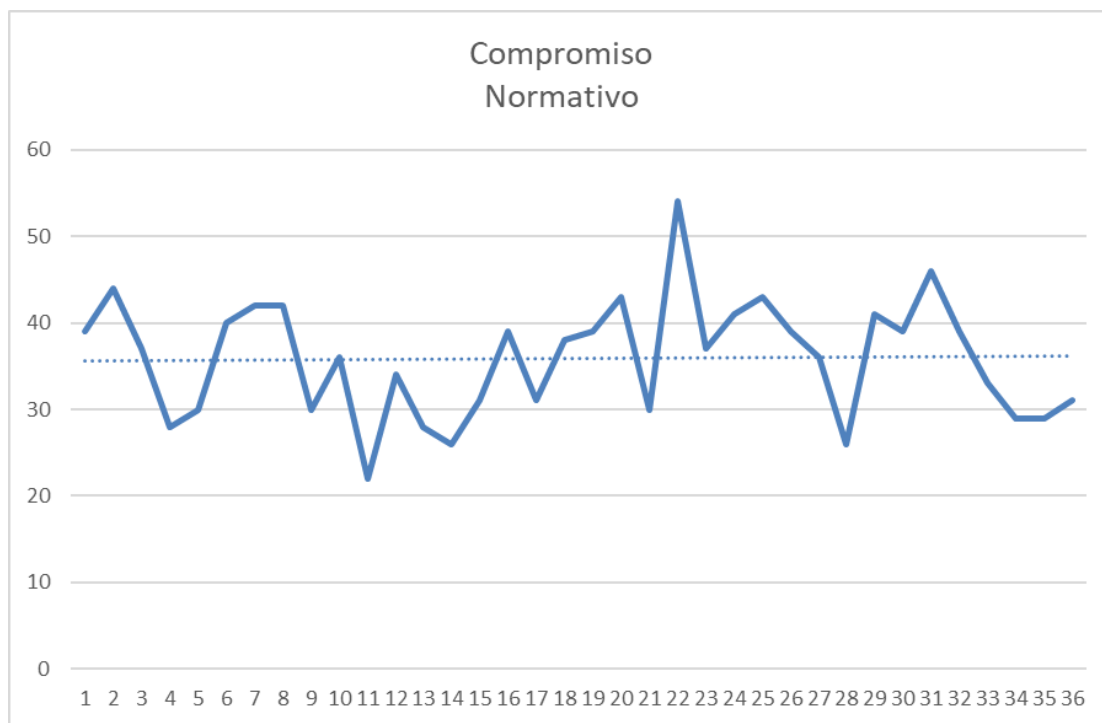
Grafico 13: *Porcentaje por Rango según la frecuencia – Compromiso Normativo*



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 16, en el gráfico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por porcentajes en el Indicador de Compromiso Normativo, de esta manera se entiende que la mayor incidencia de respuestas recae en el Rango Medio con un 53% y la menor incidencia en el Rango Muy Bajo con un porcentaje de 0%. Los rangos Bajo, Alto, Muy Alto presentan 28%, 16 y 3% respectivamente.

Grafico 14: Gráfico de Líneas con las Tendencias, según la sumatoria por cada sujeto de estudio para Compromiso Normativo.



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En la Tabla 14 y Gráfico 14, se detalla los Rangos, puntuaciones y se puede observar los porcentajes del Indicador de Compromiso Normativo. En este sentido, en el Gráfico15, se puede apreciar cada una de las respuestas de los 36 sujetos de la Investigación, mostrando notablemente que la línea de tendencia de las respuestas marca notablemente en los Intervalos de 35 a 40 mismo que corresponde al Rango Medio. Una vez ya concretado el análisis estadístico y elaborado la línea de tendencia y haciendo una revisión Conceptual de este Indicador, se puede determinar que 19 sujetos de la investigación perciben de manera Intermedia un sentimiento de permanecer en la organización, que debe responder de manera recíproca como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.). Si bien estas puntuaciones asociadas al rango recibieron la mayor puntuación, cabe mencionar que, a diferencia de las otros dos indicadores y sus rangos la puntuación es menor y el Rango

Muy Alto obtuvo una puntuación de 1, que en los otros dos indicadores presentaba un resultado igual a 0.

Asimismo, de acuerdo a la línea de tendencia de nuestra gráfica y tablas presentadas para este indicador muestra que los puntajes correspondientes a los Rangos Bajo y Alto con puntuaciones de 10 y 6 están un poco alejados de la tendencia mayor, lo que da mayor hincapié a la tendencia mayor, puesto que los sujetos no están ni a favor ni en contra de este indicador. El Rango Muy Bajo al igual que con los otros indicadores de la Variable presenta una tendencia igual a 0, lo que demuestra que los sujetos de la investigación presentan algún tipo de Compromiso relacionado a su organización.

4.4 RESULTADOS GLOBALES

4.4.1. PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Los rangos de evaluación para la Variable Percepción de Justicia Organizacional son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 18: Rangos de evaluación de la Variable Percepción de Justicia Organizacional.

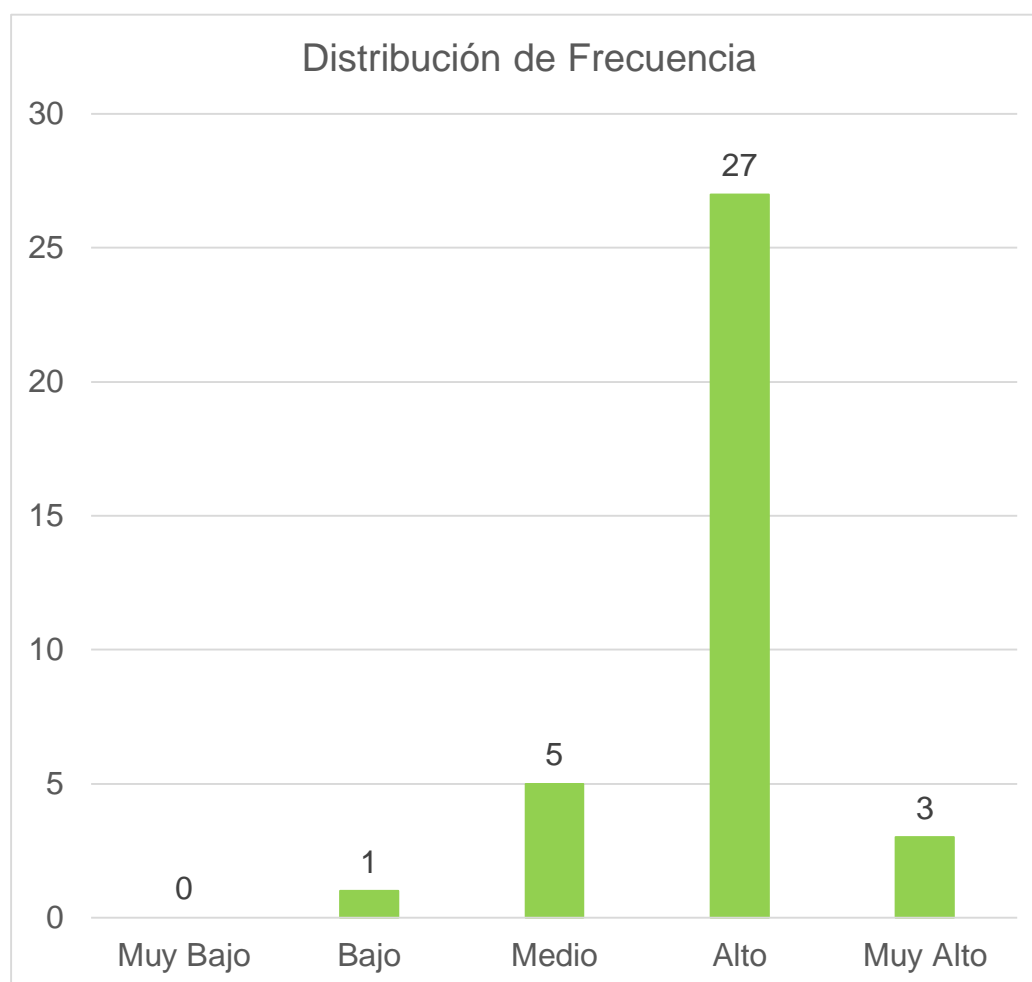
Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	26 a 57 puntos
Bajo	58 a 88 puntos
Medio	89 a 119 puntos
Alto	120 a 150 puntos
Muy Alto	151 a 182 puntos

Fuente. Rangos obtenidos de Arancibia (2011), quién se enfocó en establecer la relación entre el Compromiso Organizacional y la Percepción de Justicia Organizacional en obreros de una empresa industrial de la ciudad de La Paz.

Interpretación: De acuerdo a los Rangos de Evaluación y Puntuación de la Variable Percepción de Justicia Organizacional, se puede establecer que la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Siendo que la puntuación 1 es el puntaje mínimo de evaluación y 7 es el puntaje con mayor puntuación. El Instrumento de Percepción de Justicia Organizacional cuenta con 26 Ítems de Evaluación, por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el instrumento califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado 26 puntos y, en el caso que califiquen a los 26 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 182 puntos. Para todos los rangos se establece que el cálculo a utilizar es; restar la puntuación mayor (182) menos la puntuación menor (26), dando un resultado

de 156, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 31.2 y haciendo un redondeo por aproximación nuestro intervalo seria de 31 puntos, para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

Grafico 15: *Distribución de Frecuencia por Rango*

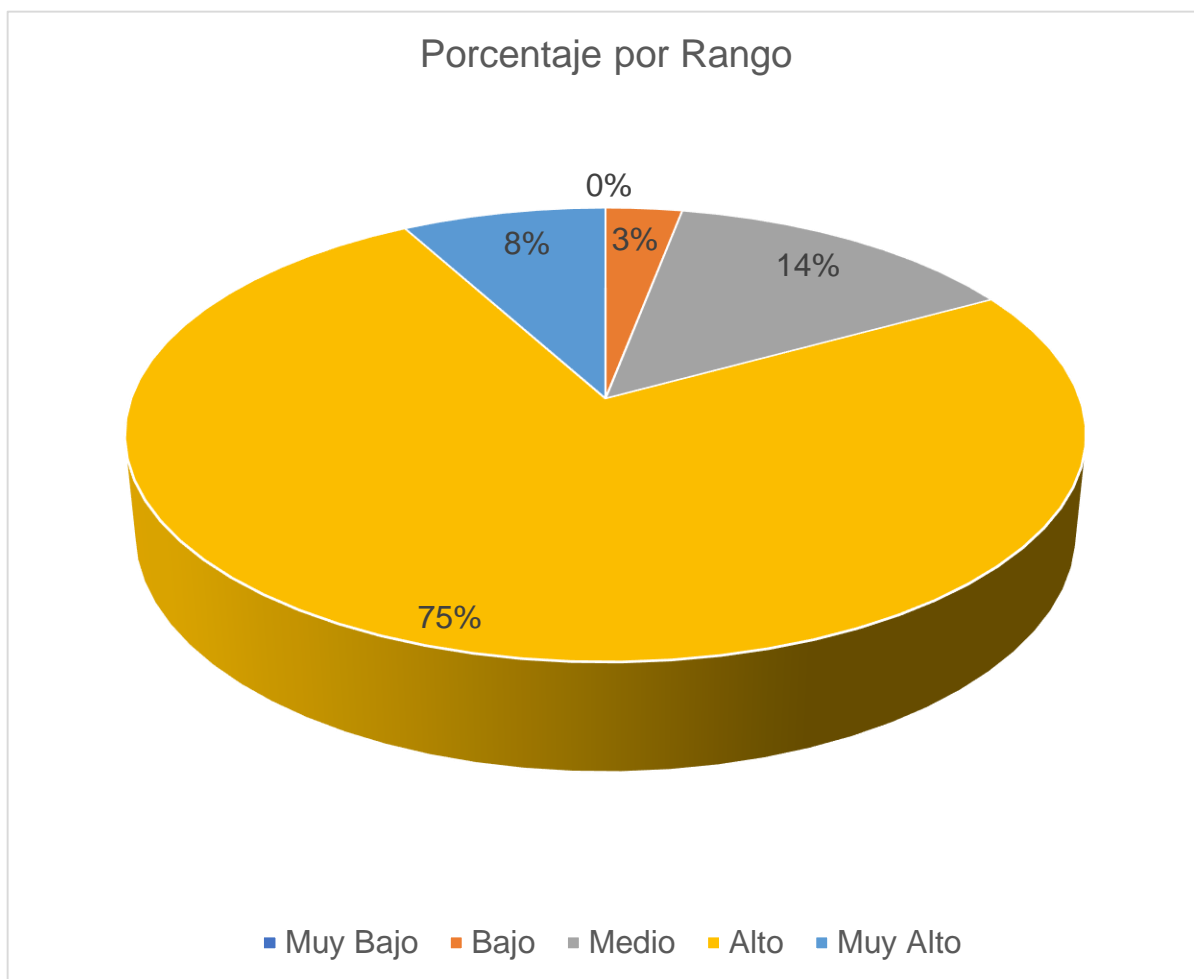


Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo al análisis de frecuencias por cada Rango en los 36 sujetos de estudio, se puede establecer que el Rango Alto, tiene una participación de 27 puntos de frecuencia en la Investigación. Así mismo se puede establecer que respecto a la diferencia de frecuencias entre el Rango Alto y los otros Rangos; Bajo, Medio y Muy Alto, es

considerable, puesto que los otros tienen 1, 5 y 3 de frecuencia, respectivamente. En el caso del rango Muy Bajo la frecuencia de participación es igual a 0.

Grafico 16: *Porcentaje Por Rango*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En el grafico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por Porcentaje, la mayor incidencia está en el Rango Alto con un 75% y la menor

incidencia en el Rango Muy Bajo con 0%. Los otros 3 rangos Bajo, Medio, Muy Alto tienen un porcentaje de 3%, 14%, 8% respectivamente.

4.4.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los rangos de evaluación para la Variable Compromiso Organizacional son 5, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 19: Rangos de evaluación de la Variable Compromiso Organizacional.

Rango de Evaluación	Puntuación
Muy Bajo	27 a 59 puntos
Bajo	60 a 91 puntos
Medio	92 a 123 puntos
Alto	124 a 155 puntos
Muy Alto	156 a 189 puntos

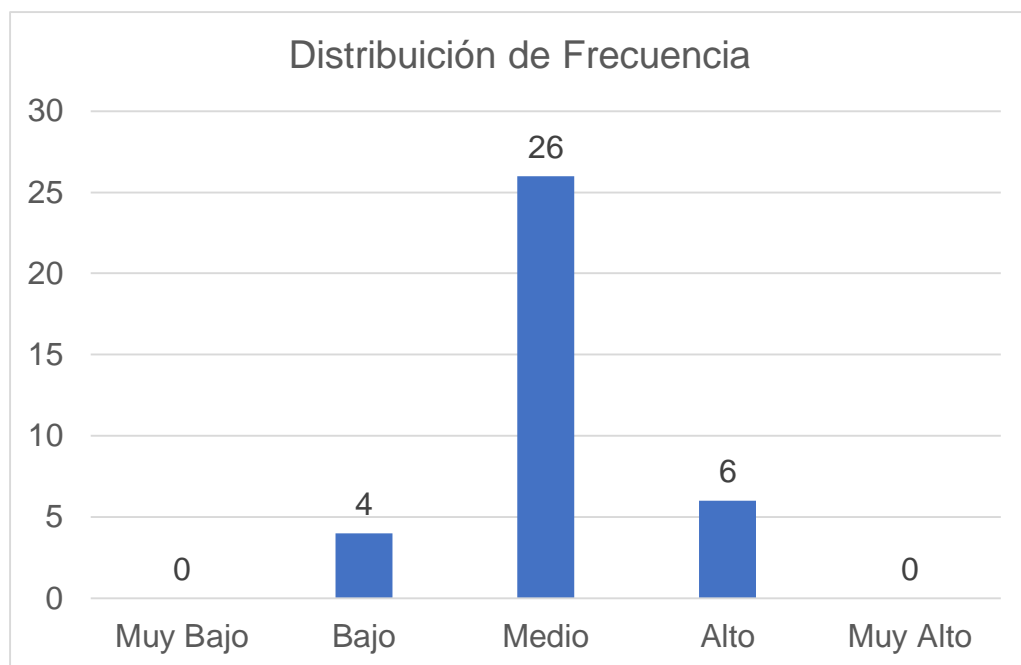
Fuente. Rangos obtenidos de Arancibia (2011), quién se enfocó en establecer la relación entre el Compromiso Organizacional y la Percepción de Justicia Organizacional en obreros de una empresa industrial de la ciudad de La Paz.

Interpretación: De acuerdo a los Rangos de Evaluación y Puntuación de la Variable Compromiso Organizacional, se puede establecer que la Escala de Likert es de 1 a 7 puntos. Siendo que la puntuación 1 es el puntaje mínimo de evaluación y 7 es el puntaje con mayor puntuación.

El Instrumento de Compromiso Organizacional cuenta con 27 Ítems de Evaluación, por tal motivo en caso de que los sujetos de evaluación en el instrumento califiquen a todas las preguntas con una nota mínima de 1 punto, nos dará de resultado 27 puntos y, en el

caso que califiquen a los 27 Ítems con 7 puntos la puntuación máxima sería de 189 puntos. Para todos los rangos, se puede establecer que el cálculo a utilizar; restar la puntuación mayor (189) menos la puntuación menor (27), dando un resultado de 126, mismo que dividido por los 5 rangos proporciona un resultado de 32.4 y haciendo un redondeo por aproximación nuestro intervalo sería de 32 puntos, para el cálculo respectivo y asignación de puntaje de cada Rango.

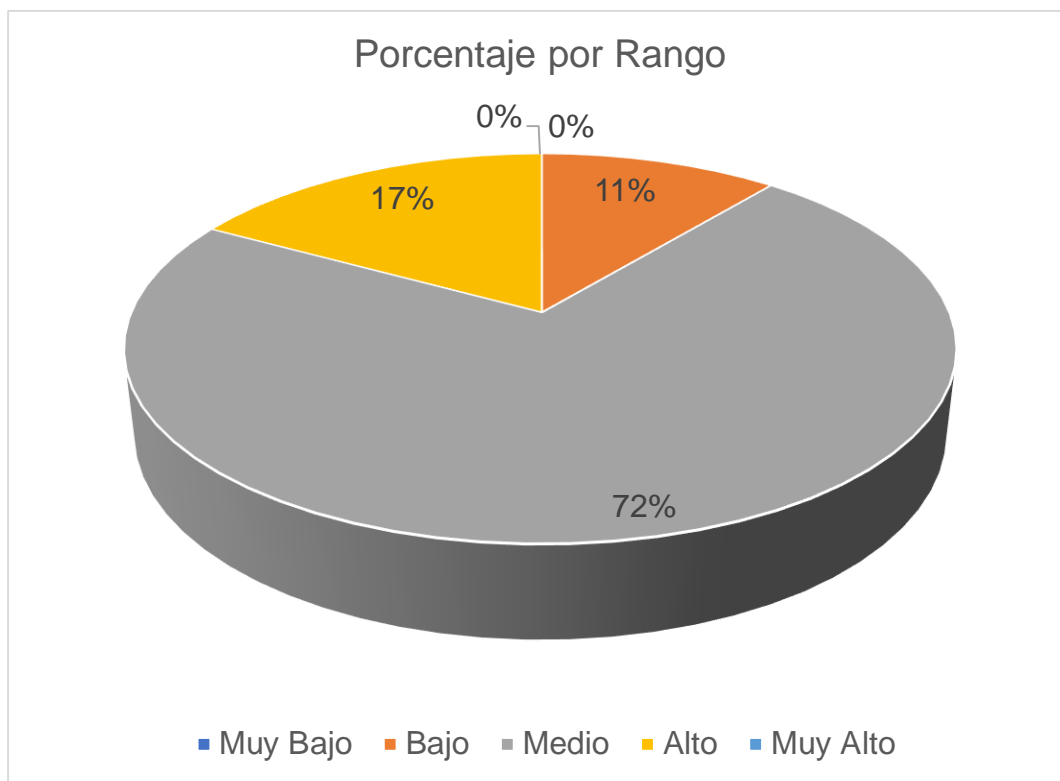
Grafico 17: *Distribución de Frecuencia por Rango*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo al análisis de frecuencias por cada Rango en los 36 sujetos de estudio, se puede establecer que el Rango Medio, tiene la participación de 26 puntos en la frecuencia de Investigación. Asimismo, se puede establecer que respecto a la diferencia de frecuencias entre el Rango Medio y los otros Rangos; Bajo y Alto, es considerable, debido a que los otros rangos tienen 4 y 6 de frecuencia respectivamente. En los casos de Muy Bajo y Muy Alto la frecuencia de participación es igual a 0.

Grafico 18: *Porcentaje Por Rango*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En el grafico se puede observar el nivel de participación de cada Rango por Porcentaje, la mayor incidencia está en el Rango Medio con un 75% y la menor incidencia en los Rangos Muy Bajo y Muy Alto con 0% en ambos casos. Los otros 2 rangos Bajo y Alto tienen un porcentaje de 11%, 17% respectivamente.

4.5. CORRELACIÓN Y SIGNIFICACIÓN DE VARIABLES

4.5.1. CORRELACION ENTRE VARIABLES

Para la correlación entre las variables de estudio de la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación simple de Pearson (Modelo Rectilíneo).

El coeficiente de correlación es una medida de asociación entre dos variables y es simbolizada con la letra r .

Los valores de la correlación van desde + 1 a – 1, pasando por el valor numérico del cero que corresponde a una ausencia de correlación. Los valores positivos indican que existe una correlación positiva directamente proporcional, los valores negativos señalan que existe una correlación negativa inversamente proporcional, respectivamente.

Dónde:

-1.00	Correlación Negativa perfecta
- 0,75	Correlación Negativa considerable
-0,50	Correlación Negativa media
-0,25	Correlación Negativa débil
-0,0	No existe correlación éntrelas variables
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+1,00	Correlación positiva perfecta

Tabla 20: *Correlación de Variables; Percepción de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional*

Correlación de Variables		Percepción de Justicia Organizacional	de Compromiso Organizacional
Percepción de Justicia Organizacional	Correlación de	1	,250
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,141
	N	36	36
Compromiso Organizacional	Correlación de	,250	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,141	
	N	36	36

Fuente: Elaboración SPSS.25

Interpretación: Tal como se pudo apreciar en la tabla de correlaciones y, de acuerdo al análisis estadístico de Pearson, las variables Percepción de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional han demostrado que sí existe una relación Positiva Débil entre las dos variables que se manejaron en el presente estudio.

4.5.2. SIGNIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el objeto de comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación se utilizó la prueba estadística Chi-cuadrado el cual es un método útil para poder probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra:

El estadístico de Prueba es:

$$X^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

Dónde:

X^2 = Chi- cuadrado

\sum = Sumatoria

Fo = Frecuencia observada de realización de acontecimiento determinado

Fe = Frecuencia esperada o teórica

Además, se utilizó un margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza de 0.05 con el que se buscan los datos en la tabla chi – cuadrado.

El grado de libertad se obtendrá a través de la fórmula:

$$G(1) = (f - 1) (c-1)$$

Dónde:

G1 = Grado de libertad

f = Filas

c = Columnas

Para obtener el chi – cuadrado según la tabla se buscó el grado de libertad y el nivel de confianza y así se obtuvo el chi-cuadrado tabla (X^2_t) que se compara con el chi*cuadrado calculado (X^2_c).

De acuerdo con este criterio se determinó si el X_c es menor o igual al X_t se aceptó la hipótesis de trabajo y se rechazó la hipótesis nula.

$X_c \leq X_t$ se acepta H1 y se rechaza Ho.

Si el X_t es mayor que el X_c se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula.

$X_t > X_c$ se rechaza H1 y se acepta Ho.

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Hipótesis Nula (H_o): (Es el status quo o estado actual)

“No existe un grado de relación significativa entre la Percepción de Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil”.

Hipótesis Alterna (H1): (representa el cambio en la población que el investigador espera sea verdadera)

“Existe un grado de relación significativa entre la Percepción de Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil”.

Chi- cuadrado calculado:

$$X^2c = 2.26$$

Cálculo de grados de libertad:

$$G(1) = (f - 1) (c-1)$$

$$G(1) = (5-1)(5-1)$$

$$G(1) = 16$$

Nivel de Confianza =0.05

Chi – Cuadrado de Tabla:

$$X^2t = 26,2962$$

$$\text{Entonces:} \quad X^2c = 2.08 < X^2t = 26,2962$$

De acuerdo a estos resultados pudo comprobarse que **el chi-cuadrado calculado es menor que el chi – cuadrado de tablas, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.** Es decir, *“Existe un grado de relación significativa entre la Percepción de Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional de los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil”.*

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La problemática en el ámbito de la educación es latente en Bolivia. Aún podemos afirmar que se está viviendo un periodo de transición entre reformas, y las consecuencias son en gran parte negativas. Este aspecto está ligado en gran parte, a la perspectiva o enfoque hegemónico preponderante en Bolivia y en América Latina. Entre estos problemas, está la falta de estrategias para mejorar de manera estructural las instituciones y también la carencia de mecanismos para mejorar la cultura organizacional.

En esta investigación se parte de la idea que los profesores no son objetos, ni recursos instrumentales, son agentes de cambio y transformación al interior de la estructura organizacional de las unidades educativas. La percepción de justicia y compromiso organizacional de estos trabajadores se convierten en competencias de cara a fortalecer y consolidar la articulación entre educación e institucionalidad. La evaluación de desempeño en profesores de las Unidades Educativas Públicas o Fiscales en Bolivia soslayan aspectos de la cultura organizacional, dedicando todo su esfuerzo a comprender los conocimientos cognitivos y no así las habilidades y/o fortalezas organizativas. Este aspecto desemboca en la falta de compromiso para con la Institución y la carencia de percepción de la justicia organizacional, traduciendo esto a la realidad es que podemos observar conflictos internos entre profesores y personal administrativo, inadecuado manejo de las relaciones laborales, falta de comunicación interna positiva, falta de capacidad para la resolución de problemas.

Los datos obtenidos partir del trabajo de campo, permitió generar información que sirve de referencia para el desarrollo y aplicación de las líneas de investigación para investigadores dedicados a articular esfuerzos en comprender la problemática y la complejidad de los fenómenos asociados a entender y/o mejorar los espacios del ámbito de la Educación. Comprender estos fenómenos desde el punto de vista organizacional, es comprender las necesidades de la Institución Educativa en su complejidad, en donde la

falta de estrategias y canales para mejorar la cultura organizacional genera una necesidad imperiosa de contar con un psicólogo en todas las Instituciones Educativas.

En este panorama se presenta las siguientes conclusiones para esta investigación.

En primer lugar, indicar que este trabajo genera un aporte a la psicología organizacional porque a partir de sus datos empíricos podemos inferir en la realidad organizacional de la Unidad Educativa. Para esto podemos mencionar que las hipótesis de investigación no fueron afirmativas, no se pudo constatar que a mayor nivel de percepción de la justicia organizacional existe mayor nivel de compromiso organizacional y tampoco que mayor nivel de percepción organizacional exista menor nivel de compromiso organizacional. La significación estadística nos indica que ambas variables son independientes una de la otra y la correlación entre ambas variables es débil, por tal razón podemos decir que en términos globales los resultados de justicia organizacional nos indican que los 36 sujetos de investigación en promedio tienen puntajes altos y que tienen a su vez en términos colectivos un puntaje bajo en compromiso organizacional.

Por tal razón en la variable de correlación de Pearson se obtuvo un resultado de 0.25 que en términos de su interpretación significa que entre estas dos variables existe una Correlación Positiva Débil.

En términos generales podemos responder a la pregunta de investigación indicando que no existe una relación causal entre una variable y otra y que ambas muestran un panorama distinto, comprendido en dos realidades separadas con diferencias según sus indicadores de medición. Para esto vamos a detallar las conclusiones de manera particular para cada uno de los objetivos propuestos en este estudio.

En principio sobre los datos Sociodemográficos se puede concluir que el estudio busco consolidar en el grupo de estudio un criterio de heterogeneidad en donde los casos de mujeres y varones sea lo más equitativo posible, sin embargo, no si bien en términos generales se cumplió con este criterio, podemos observar que en sub grupo de administrativos no existen varones. Un dato interesante son los años de antigüedad de los participantes en donde la mayoría oscila entre 1 y 3 años, esto implica que existe una

tendencia a la deserción, despidos o desvinculación voluntaria en el ámbito de la institución es prematura. Este dato implica una relación entre las variables de este estudio con otras como, por ejemplo, clima organizacional, motivación en el trabajo, satisfacción laboral e incluso aspectos vinculados a la vocación por el trabajo en el área educativa.

Respecto a la variable Percepción de Justicia Organizacional como se dijo anteriormente, podemos observar que los puntajes altos permiten inferir que tanto los profesores como los administrativos, conciben que existe equidad a la hora de recibir recompensas ya sean estas de tipo objetivas o subjetivas en el caso de las que son más de forma simbólicas y también tiene que ver con los recursos que se distribuyen de acuerdo a las contribuciones de las profesores a cargo de la imagen de la Institución. Otro aspecto es que existe una percepción de confianza en este grupo acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones generando espacios de gratitud, cortesía, dignidad y respeto con los referentes o autoridades encargadas de los procedimientos y decisiones.

En el mismo tenor se puede afirmar que la justicia distributiva se refiere a la relación con facetas específicas del trabajo (por ejemplo, la satisfacción con el salario) y por tanto se interesa por los resultados y por las actitudes y conductas relacionadas con estos. En la actualidad la justicia distributiva en las organizaciones se centra fundamentalmente en las percepciones de justicia de los resultados que los individuos reciben, los procesos por medio del cual los individuos forman juicios de equidad y el impacto de estos sobre variables organizacionales tales como la rotación y el ausentismo.

Sobre la percepción de la Justicia en torno a los procedimientos se puede afirmar que estos profesores y administrativos tienen claros los recursos y caminos para lograr un fin y así mismo ellos consideran que existen procedimientos justos asociados a resultados organizacionales deseables y relevantes para las organizaciones. Por otra parte, estos profesores tienen claro que políticas y procedimientos deben seguir durante la prestación de un servicio a la comunidad educativa. Así los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos

para destinar recursos a los profesores y administrativos, por lo que es un concepto complementario a la justicia distributiva.

Para el caso de la variable de Compromiso Organizacional se pudo identificar que en esta variable notablemente los Profesores y Administrativos no cuentan con puntajes altos.

El Compromiso Afectivo, mostró que los sujetos relacionan a este indicador con el grado de pertenencia de manera mediana con un 61%; es decir, orgullo de pertenecer a la institución e identificación con los valores institucionales que puede implicar aspectos como cariño y afecto a la organización. En detalle los sujetos tienden a no comprometerse ya que el orgullo o pertenencia a la institución no es fructífera o pueda que las mismas no satisfagan sus expectativas.

El Compromiso de Continuidad, al igual que los otros dos indicadores, obtuvo un grado de pertenencia de evaluación Medio. De acuerdo a la conceptualización y los resultados obtenidos se determina que los sujetos de la investigación tienen un sentido de pertenencia relacionado a una retribución salarial y a costos asociados a dejar su organización. En nuestro país en el caso de los profesores los costos asociados de dejar su organización implicarían perder un Ítem y Estabilidad Laboral.

En la dimensión del Compromiso Normativo, se puede evidenciar que los sujetos poseen un nivel medio ante dicha dimensión, es decir que los mismos sienten una mediana sensación de no dejar la institución por estar en deuda con la misma debido a la oportunidad que se les fue dada.

La percepción de la justicia organizacional y compromiso Organizacional en una Institución Educativa, en la cual se desconoce de procesos organizacionales, puede ser una moneda de dos caras, puesto que ambas variables poseen bastantes factores que pueden incidir sobre las cogniciones, emociones y comportamientos en el Ámbito Educativo.

En términos generales conceptuales acerca de lo que es una organización y siendo que las Instituciones Educativas dentro de sus componentes contemplan como su principal recurso el Capital Humano. Podemos decir que, según la revisión de la bibliografía,

mismas que indican que la Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional que actúan como una especie de amortiguador y se vincula positivamente en factores como; Intercambio Social- reciprocidad, Beneficios-Recompensas y Equidad (Justicia Organizacional) y el Vínculo Emocional, Costos de dejar la Organización, Obligación de permanecer (Compromiso Organizacional) los cuales repercuten efectivamente en la ; Realización Personal, Significación, Apego Emocional, Bienestar subjetivo, Satisfacción Laboral, Confianza, Sentimientos de Pertenencia, Espacio de Crecimiento Personal y Profesional, Lealtad y logrando generar un Clima Laboral positivo, dependiendo del liderazgo efectivo, normas de acuerdo a la cultura organizacional y una comunicación efectiva, mismas que permiten asegurar ventajas competitivas y éxitos de carácter organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ A partir de los resultados presentados se recomienda profundizar y expandir más información acerca de la percepción de justicia organizacional y compromiso organizacional dentro de la organización de las personas que trabajan dentro de una institución educativa.
- ✓ A partir de la revisión bibliográfica que se hizo, se pudo observar que existe poca investigación en relación a cómo se organiza una institución educativa más allá de la facilitación de contenidos educativos. Por lo tanto, se recomienda utilizar instrumentos que se aplican en empresas a las organizaciones educativas; esto, contribuirá que tanto plantel docente como administrativo mejoren sus relaciones dentro de una institución educativa.
- ✓ Como recomendación sería ideal que exista un cargo específico para que profesionales de recursos humanos trabajen en cada institución educativa e involucre conocimientos relacionados con la forma en que las personas se comportan y tiene necesidades de manera individual y grupal dentro de las instituciones educativas.
- ✓ Durante el trabajo de campo se pudo constatar que el nivel de liderazgo de la dirección de la institución educativa era básico y no contaba con herramientas de trabajo en equipo, mas, todo lo contrario, solo se regía en normas laboral. Por lo tanto, se

recomienda que los y las directoras de las instituciones sean capacitadas en temas relacionados en liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, humanismo y gestión de la felicidad institucional.

- ✓ Se recomienda también la elaboración de programas de intervención que pueda contribuir a mejorar el Compromiso Organizacional en las Unidades Educativas y así poder mejorar la Identificación, Sentido de Pertenencia.
- ✓ Para poder velar por la salud organizacional de la institución educativa, sería recomendable que trimestralmente o de manera anual se realice evaluaciones del clima laboral, compromiso organizacional, satisfacción laboral, percepción de justicia organizacional y calidad de vida de las personas que conforman la institución.
- ✓ Realizar una investigación cualitativa, para tener un análisis más profundo y enriquecedor, donde se pueda estudiar más a fondo a la población, a las dimensiones de la Percepción de Justicia Organizacional, así como también a las del Compromiso Organizacional.
- ✓ Para futuras Investigaciones relacionadas a la Variable Compromiso Organizacional, se recomienda que dentro de las Variables Socio Demográficas se pueda añadir si los sujetos a ser estudiados, tienen una segunda Carrera Profesional, Actividad Económica o si dependen de algún ingreso económico adicional.
- ✓ En un análisis exhaustivo acerca de la Investigación, se sugiere indagar sobre el nivel de relación entre las Variables Sociodemográficas (edad, género, nivel de educación, estado civil, Otra carrera Profesional, Actividad Económica) y las dimensiones de la Percepción de Justicia organizacional y los componentes del Compromiso Organizacional.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- ✓ Acosta, P. (2011). *El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos. Ideas*, CONCYTEG 6 (74) 959-976.
- ✓ Adams, J. (1965). *Inequity in social Exchange. En L. Berkowitz (edit), Advances in experimental social psychology. Nueva York: Academic Press. 2, 267-299.*

- ✓ Alvarez de Mon, S., Cardona, p., Chinchilla, m., Miller, p., Pérez, j., Pin, j., Poelmans, s., Rodríguez, c., Rodríguez, j., y Torres, m. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw Hill."
- ✓ Álvarez G., Zancudo M.T., Rivas A., (1992). *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11, 1-2, 25-50.
- ✓ Arancibia, (2011). *Compromiso Organizacional y Percepción de Justicia Organizacional en Obreros de una Empresa Industrial de la Ciudad de La Paz*. Universidad Católica Boliviana, La Paz.
- ✓ Arciniega. L (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México.
- ✓ Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración (200).
- ✓ Beck, U. (1999). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- ✓ Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, N. (1996). *Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal, 39 (2): 464-482.
- ✓ Bies, R., & Moag J. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. Research on Negotiation in organizations. 1, 43-45.
- ✓ Bolivia, M. (2011). *Psicología, desarrollo humano y cambio educativo*. Recuperado: <http://www.minedu.gob.bo>.
- ✓ Brunner, J. (2010). *Educación superior en América Latina* Santiago: Centro de Políticas Comparadas en Educación.
- ✓ Brunner.J. (2003). *Informe capital humano en Chile*. Santiago, Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- ✓ Castells, M. (1997). *The Information Age: The Rise of the Network Society (La era de la información)*. El auge de la sociedad red]. Oxford: Blackwell Publishers.
- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill. Mexico.

- ✓ Claire, m., y Böhr, R. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Revista Psicológica AJAYU, 2(1), <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v2n1/v2n1a8.html>.
- ✓ Cohen, A. (2003): *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- ✓ Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., y NG, K. (2001). *Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology. 86(3), 425-445.
- ✓ Davis, K. y Nwestrow, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc. Graw Hill.
- ✓ Elmore, R.F. & Fuhrman, S.H. (1990). "Educational professionals and curriculum governance", in Elmore, R.F.& Associates (Eds), *Restructuring schools: The Next Generation of Educational Reform*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- ✓ Ezpeleta Justa (1989). *Escuelas y maestros; condiciones del trabajo docente en Argentina*. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile.
- ✓ Fernández E. Arturo, Navarro Rodríguez Miguel, (1998). "Encuentro de capacitación y desarrollo para el personal de los centros de maestros del estado de Durango". Memoria e informe de investigación, SECyD mimeo.
- ✓ Folger, R., y Greenberg, J. (1990). "Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems". *Research in Personnel and Human Resources Management*. 3, 141-183.
- ✓ Ghiso C. Alfredo. (1998-1999). "Pedagogía / conflicto; pistas para de construir mitos y desarrollar propuestas de convivencia escolar". en Artículos de referencia sobre educación para el desarrollo.
- ✓ Goodlad J.I. et al, (1979). *A study of Schooling*, Indiana Phi, delta Kappa.
- ✓ Greenberg, J. (1990). *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*. Journal Applied Psychology, 75(5), 561-68.
- ✓ Hater, Schmidt y Hayes T.,(2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a metaanalysis*. APA

- PsycNet for Institutions (2002) by the American Psychological Association. *Journal of Applied Psychology* 87, 268-279.
- ✓ Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias (10 Ed.)*. México: McGraw-Hill de México.
 - ✓ Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
 - ✓ Hernández, S. (2014) *Metodología de la Investigación*, (6a. ed.). Mc Graw Hill.
 - ✓ <http://www.educabolivia.bo/index.php/estudiante/16-estudiante/actualidad-y-estudios/4681-historia-de-la-educacion-en-bolivia>
 - ✓ Hurtado, L. (2014). *Percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de Docentes de Una Universidad Privada de Bogotá*. Universidad Católica de Colombia.
 - ✓ Lagomarsino, R. (2000). *Compromiso organizacional*. *Revista de Antiguos Alumnos*. 6(2), 79-83.
 - ✓ Landy, F., y Conte, J. (2004). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York, McGraw Hill.
 - ✓ Ley de Educación N° 070 "Avelino Siñani - Lizardo Pérez".
 - ✓ Linna, Väänänen, Elovainio, Kivimäki, Pentti & Vahtera (2011) *Effect of participative intervention on organizational justice perception: a quasi-experimental study on Finnish public sector employees*. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (3), 706-721.
 - ✓ Lodahl, T. y Kejner, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*. *Journal of Applied Psychology*, 49, pg 24-33.
 - ✓ Martin, C. L. y Bennett, N. (1996): "*The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment*", *Group & Organization Management*, 21, pp. 84–104.
 - ✓ Mathieu, J. E. y Zajac, D. (1990): *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.

- ✓ Meyer y Allen, N. (1984). *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*, Journal of Applied Psychology. 75, 710-720.
- ✓ Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace*, Toward a general model. Human Resource Management Review, Vol. 11, pp. 299-326.
- ✓ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky Laryssa. (2002). *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedentes, Correlates and Consequences*, Journal of Vocational Behavior 61, 20-52.
- ✓ Meyer, J. y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review. 1(1), 61-89.
- ✓ Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*, Journal of Applied Psychology. 78(4), 538-551.
- ✓ Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1-216.
- ✓ Moorman, R. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship*. Journal of Applied Psychology. 76(6), 845-855.
- ✓ Mottaz, C.J. (1988). *Determinants of organizational commitment"*, Human Relations, 41: 467-482.
- ✓ Muñoz Izquierdo Carlos, Alavín Arrivé Sonia. (1988). *"Calidad equidad y eficiencia de la escuela primaria CEE"*, Universidad Iberoamericana, Guernica, México.
- ✓ Naumann, Bennett, Bies & Martin (1998). *Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support*. International Journal of Conflict Management, 9 (4), 356-368.
- ✓ Niehoff, B., y Moorman, R. (1993). *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*. Academy of Management Journal. (36), 527-556.



- ✓ Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A. & Flores, M. (2007). *Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasilera*. *Revista Mexicana de Psicología*, 24 (1), 101-116.
- ✓ Piercy, N. (1995), “*Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees*”, *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1, pp. 22-24.
- ✓ Randall, D. M. y Cote, J. A. (1991), “*Interrelationships of work commitment constructs*”, *Work and Occupation*, 18, pp. 194–211
- ✓ Robbins Stephen P. (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson, Prentice Hall, México.
- ✓ Rupp, D. (2011). *An employee-centred model of organizational justice and social responsibility*. *Organizational Psychology, Review* 1(1),72-94.



Anexos

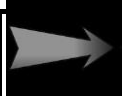

Anexo A: Escala de Compromiso Organizacional.

Por favor, responda las siguientes afirmaciones indicando el grado de ACUERDO o DESACUERDO con cada una, marcando con una equis (X) en la casilla correspondiente. No hay buenas ni malas respuestas en estos temas, conteste honestamente, sin dejar ninguna casilla en blanco.

No.	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	Esta organización significa mucho para mí							
2	Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja							
3	Muchos aspectos de mi vida se verían alterados si dejara esta organización ahora							
4	Dejar de trabajar aquí, demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo							
5	Una persona no debe ser siempre leal a su organización							
6	A esta organización le doy más de lo que recibo de ella							
7	Disfruto hablar de mi organización con otras personas (gente de fuera)							
8	He dado tanto de mí a esta organización, que no considerara irme a trabajar a otro lugar							
9	No me siento "parte de la familia" en esta organización							
10	No sería muy costoso para mí dejar esta organización en un futuro cercano							
11	No dejara esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí							
12	Sería feliz si pudiese pasar el resto de mi carrera en esta organización							
13	No siempre es necesario "llevar puesta la camiseta" de la organización							
14	Quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo							
15	Esta organización merece toda mi lealtad							
16	No siento ninguna obligación moral de permanecer en esta organización							

		RESPUESTAS						
								
		Muy en Desacuerdo			Muy de Acuerdo			
No.	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
17	Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos							
18	Continúo trabajando en esta organización por la escasez de alternativas disponibles en el mercado							
19	Siento que tengo “bien puesta la camiseta” de esta organización							
20	Para mí, permanecer en esta organización es tanto una necesidad como un deseo							
21	Sería muy fácil para mí dejar esta organización ahora, si así lo deseara							
22	Es insensato "querer ser un empleado incondicional" de la organización en la que se trabaja							
23	Creo que fácilmente me vincularía a otra organización como lo hice con ésta							
24	Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presentase una mejor opción							
25	No tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización							
26	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora							
27	Le debo mucho a esta organización							

ANEXO B: ESCALA DE PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Por favor, responda las siguientes afirmaciones indicando el grado de ACUERDO o DESACUERDO con cada una, marcando con una equis (X) en la casilla correspondiente. No hay buenas ni malas respuestas en estos temas, conteste honestamente, sin dejar ninguna casilla en blanco.		RESPUESTAS						
		 Muy en Desacuerdo				 Muy de Acuerdo		
No.	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	Mi inmediato superior me explica claramente cualquier decisión que se toma acerca de mis tareas							
2	Se permite a los empleados cuestionar o apelar las decisiones de trabajo hechas por sus supervisores							
3	* Mis supervisores toman decisiones de trabajo de manera imparcial							
4	Cuando se toman decisiones sobre mis tareas, mi inmediato superior se preocupa por respetar mis derechos como empleado							
5	* Me informan cuando hay cambios en las políticas o reglas que me afectan							
6	Siento que mis responsabilidades de trabajo son justas							
7	Mi inmediato superior me ofrece una justificación adecuada cuando se toman decisiones sobre mis tareas							
8	Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente para todos los empleados							
9	Mi inmediato superior trata conmigo las consecuencias de las decisiones que afectan mi trabajo							
10	Los supervisores escuchan los puntos de vista del personal antes de tomar decisiones de trabajo importantes							
11	Los beneficios que recibo son justos							
12	Cuando se toman decisiones sobre mis tareas, mi inmediato superior me trata con amabilidad y consideración							
13	Los procedimientos para evaluar mi desempeño son justos y objetivos							

		RESPUESTAS						
		 Muy en Desacuerdo			 Muy de Acuerdo			
No.	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
14	Cuando se toman decisiones sobre mis tareas, mi inmediato superior me da explicaciones razonables							
15	* Los procedimientos para evaluar mi desempeño son justos y objetivos							
16	* En esta organización, se brinda reconocimiento por el buen desempeño							
17	Cuando se toman decisiones sobre mis tareas, mi inmediato superior es sensible a mis necesidades personales							
18	Los supervisores aclaran las decisiones tomadas y proporcionan información adicional cuando los empleados lo requieren							
19	Cuando se toman decisiones sobre mis tareas, mi inmediato superior me trata con respeto y dignidad							
20	* Informan a los empleados cuando hay cambios en las políticas o reglas que les afecten							
21	Considero que mi carga de trabajo es justa							
22	Mi inmediato superior pone de su parte para tener conmigo una relación profesional y sincera							
23	En esta organización, las decisiones de trabajo se toman de manera imparcial							
24	* Los supervisores brindan reconocimiento por el buen desempeño							
25	* En general, las acciones disciplinarias que se toman en esta organización son justas							
26	* Los procedimientos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados, son justos y objetivos							

ANEXO C: CUESTIONARIO DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICO

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO		Complete los siguientes datos marcando con una equis (X) en la opción elegida. El cuestionario es anónimo (no debe anotar su nombre) y será tratado confidencialmente. Marque una opción por cada pregunta. No deje ninguna pregunta sin responder.
Género: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Masculino<input type="checkbox"/> Femenino	Edad: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Menor a 25 años<input type="checkbox"/> Entre 25 y 29 años<input type="checkbox"/> Entre 30 y 34 años<input type="checkbox"/> Entre 35 y 39 años<input type="checkbox"/> Entre 40 y 44 años<input type="checkbox"/> Entre 45 y 49 años<input type="checkbox"/> Entre 50 y 54 años<input type="checkbox"/> Más de 55 años	Estado Civil: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Soltera (o)<input type="checkbox"/> Casada (o)/Conviviente<input type="checkbox"/> Separada (o)/Divorciada (o)<input type="checkbox"/> Viuda (o)
Antigüedad en la organización: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Menos de 3 meses<input type="checkbox"/> De 3 meses a 1 año<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años<input type="checkbox"/> De 3 años 1 mes a 5 años<input type="checkbox"/> De 5 años 1 mes a 7 años<input type="checkbox"/> De 7 años 1 mes a 9 años<input type="checkbox"/> De 9 años 1 mes a 11 años	Posición Jerárquica: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Profesor (a)<input type="checkbox"/> Administrativo (a)<input type="checkbox"/> Otro (especificar) _____	

D. REPORTE FOTOGRÁFICO

Foto. 1: *Fachada Externa de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil*



Fuente. Elaboración Propia



Foto. 2: *Plantel de Profesores y Administrativos*

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación. En la Foto 2, se puede apreciar a parte del plantel de Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa.

Foto. 3: *Reunión con Profesores y Administrativos*



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación. En la Foto 3, se puede apreciar al Investigador en una de las aulas de la Unidad Educativa República Federativa del Brasil. En dicha ocasión se tuvo una reunión previa con los Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa. Donde se les informo acerca de los objetivos de la Investigación.

Foto. 4: *Profesores y Administrativos en Reunión Previa a la Investigación*



Fuente. *Elaboración Propia*

Interpretación. En la Foto 4, se puede a parte del plantel de Profesores y Administrativos de la Unidad Educativa. Dicha Foto 3 tiene relación con la Foto 2, en la cual se tuvo una reunión previa con el Investigador.

Foto. 5: *Fotografía junto a la Directora de la Unidad Educativa y Colegas del Área de Psicología.*



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación. En la Foto 5, se puede apreciar al Investigador junto a la Directora de la Unidad Educativa y también a otros colegas del Área de Psicología. Puesto que, en ocasiones, fuimos invitados como Facilitadores de Talleres para padres de Familia en Derechos de la Niñez.