



**“Justicia Organizacional en el Poder Judicial chileno: Interés
y desafíos en su análisis.”**

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Luis Villa Retamal
Profesor Guía: Edgar Kausel Eliçagaray**

Santiago, 05 de octubre de 2015.

Agradecimientos:

A mi esposa e hijos, que son y serán por siempre mi mayor apoyo, motivación y felicidad, ya que me dan la fuerza para ser capaz de realizar nuestros logros. María Mercedes, Agustín y Matilde, los amo;

A mis familiares, en especial a mi madre, hermana y sobrino, símbolo de cómo luchamos y nos autoconstruimos;

A mis compañeros, colegas y profesores, de quienes en mayor o menor medida, siempre algo he aprendido;

Y finalmente a aquél que ni un solo día dejó de creer en mí. Aunque no estés entre nosotros, siempre me sentiré orgulloso de ser su hijo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
ANTECEDENTES.....	9
El Estado y la Administración Pública.....	9
Las relaciones laborales en el sector público.....	10
ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	14
ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	20
Compromiso Organizacional.....	20
Escenario de Trabajo en el Poder Judicial y su vinculación con la Justicia Organizacional.....	22
OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS.....	27
METODOLOGÍA.....	29
Universo, diseño y recolección de datos, prohibiciones para avanzar en tamaño muestral sin una propuesta comprobada.....	29
Instrumentos de la Investigación Cuantitativa.....	30
Validación cualitativa del instrumento por medio de Juicio de expertos:.....	33
Instrumento definitivo para utilización:.....	34
RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	36
Aplicación del instrumento y distribución de observaciones y respuestas.....	36
Fiabilidad del instrumento y análisis factorial.....	39
Análisis factorial de Justicia Organizacional.....	40
Análisis factorial de Compromiso Organizacional.....	45
Resultados de acuerdo a las Hipótesis de Investigación.....	53
Resultados de acuerdo al grupo de estudio.....	55
CONCLUSIONES.....	65
IMPLICANCIAS Y RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO 1: ANALISIS DE VARIANZAS ANOVA.....	75

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N°1: Propuesta de cuestionario de percepciones de Justicia Organizacional en 4 dimensiones, traducido y adaptado a lenguaje judicial.	31
Tabla N°2: Propuesta de cuestionario de percepciones de Compromiso Organizacional en 3 dimensiones.	33
Tabla N° 3: Reactivos comparados entre la redacción inicial y la formulación final del cuestionario. .	35
Gráfico N°1: Distribución de la muestra según género.	36
Gráfico N°2: Distribución de la muestra según grupos de edad.....	37
Gráfico N°3: Distribución de la muestra según grupos de antigüedad.....	37
Gráfico N°4: Distribución de la muestra según nivel educacional alcanzado.....	38
Gráfico N°5: Distribución de la muestra según experiencia laboral según tipos de tribunales.	38
Tabla N° 11: Estadísticos de fiabilidad del instrumento para cada una de las dimensiones.	39
Tabla N° 12 A: Prueba de KMO y Bartlett, Justicia Organizacional, 4 factores.....	41
Tabla N° 12 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Justicia Organizacional, 4 factores	42
Tabla N° 12 C: Matriz de factor rotado, Justicia Organizacional, 4 factores.....	43
Tabla N° 13 A: Prueba de KMO y Bartlett, Justicia Organizacional, 3 factores.....	43
Tabla N° 13 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Justicia Organizacional, 3 factores	44
Tabla N° 13 C: Matriz de factor rotado, Justicia Organizacional, 3 factores.....	45
Tabla N° 14: Estadísticos de fiabilidad para Justicia Organizacional en 3 dimensiones.....	45
Tabla N° 15 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional, libre (7 factores)	45
Tabla N° 16 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores)	46
Tabla N° 16 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores).....	47
Tabla N° 16 C: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores)	48
Tabla N° 17 A: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Consistente, 3 factores.....	49
Tabla N° 17 B: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Consistente, 3	50
Tabla N° 18: Opciones de reintegración de Ítems para mejora del análisis factorial.	50
Tabla N° 19 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional Final, 3 factores	51
Tabla N° 19 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Final, 3 factores	51
Tabla N° 19 C: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Final, 3 factores.....	52
Tabla N° 20: Matriz de correlaciones.	53
Tabla N° 21: Estadígrafos principales de las dimensiones finales.....	55

Tabla Nº 22 A: Análisis de varianzas, Variable rango de edad (solo dimensiones con significancia)	56
Tabla Nº 22 B: Estadísticos principales,	57
Variable rango de edad (solo dimensiones con significancia)	57
Tabla Nº 23 A: Análisis de varianzas, Variable antigüedad (solo dimensión con significancia)	57
Tabla Nº 23 B: Estadísticos principales,	58
Variable antigüedad (solo dimensión con significancia)).....	58
Gráfico Nº7: Promedios de dimensiones evaluadas de Justicia Organizacional según rango de edad.	59
Gráfico Nº8: Promedios de dimensiones evaluadas de Compromiso Organizacional según rango de edad.....	59
Gráfico Nº9: Promedios de Justicia y Compromiso Organizacional según rango de edad.....	60
Gráfico Nº10: Promedios de dimensiones evaluadas de Justicia Organizacional según rango de antigüedad.	61
Gráfico Nº11: Promedios de dimensiones evaluadas de Compromiso Organizacional según rango de antigüedad.	62
Gráfico Nº12: Promedios de Justicia y Compromiso Organizacional según rango de antigüedad.....	62
Gráfico Nº13: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según género. ...	63
Gráfico Nº14: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según nivel educacional alcanzado.	64
Gráfico Nº15: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según experiencia laboral por tipo de tribunales.	64

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del sector público han sido objeto de una mirada diferente a la hora de analizar su funcionamiento desde la perspectiva de la Administración. De hecho la Administración Pública aparece como una forma especializada de analizar el funcionamiento de las instituciones públicas pero se enfoca principalmente al análisis de las implicancias político-económicas que subyacen al cumplimiento del mandato ciudadano y su consecuente rendición de cuentas, sin quitar mérito a sus valiosos y constantes aportes. En la actualidad han aparecido nuevas tendencias que han permitido a la Administración general participar en el estudio y análisis del sector público, respaldadas principalmente en la modernización que el Estado debe alcanzar para ser un partícipe más eficiente en la actividad diaria de las naciones, en la que las personas y el mercado y los grupos sociales se mueven con mayor dinamismo, en una época dominada por el concepto de cambio constante y en el cual todas las organizaciones deben cumplir con su propósito de permanecer en el tiempo (Miller, 1993).

Al estudiar el sector público por medio de las herramientas de la Administración de recursos humanos, encontramos un alto grado de protección de las relaciones laborales de los trabajadores públicos, la cual tiene válida defensa en un problema de agencia, por cuanto el "principal" cambia cada cierto tiempo y asimismo hay una variabilidad en los incentivos de éste, los cuales pueden colisionar con el trabajo de largo plazo de los funcionarios. Sin embargo, estudios comprueban que estas medidas, si bien son de protección, también generan problemas de escasa movilidad y evaluaciones de desempeño superfluas que desincentivan a una mejor gestión del desempeño de los empleados públicos, quienes son constantemente puestos en la palestra por la opinión pública en relación a su gestión. El Poder Judicial de la República de Chile es un poder del Estado autónomo e independiente, y administra a su personal de acuerdo a un código orgánico que asegura su independencia y supletoriamente por medio de las normas generales de la administración pública.

Los actuales procesos de cambio que han vivido en la última década las diversas instituciones del Estado, y en nuestro caso particular el Poder Judicial, dan cuenta de un proceso de cambio potente; y en el cual las personas deben dar lo mejor de sí para el logro de estas modernizaciones. Pero cuando no se dispone en el trabajo diario, de las mejores herramientas formales y de la gestión laboral necesaria para lograr desempeño y sobrellevar los procesos de cambio con mayor flexibilidad, debemos buscar nuevas líneas de acción o implementar dispositivos que permitan motivar a los trabajadores en relación a este dinamismo. Para ello resulta importante comprender qué es lo que motiva a los trabajadores a mejorar, participar y desempeñarse mejor en una organización.

El Comportamiento Organizacional es una de inter-disciplinas del área de la Administración que se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta; ello permite comprender e intervenir en aspectos fundamentales del funcionamiento de las organizaciones. Entonces nos permitiremos por medio de este trabajo, en una primera etapa explorar las actitudes de los miembros del Poder Judicial en relación a qué percepciones tienen ellos del sentido o de como el trabajo dictamina su relación para con ellos y les permite trabajar en determinados niveles de motivación o compromiso y en definitiva, haciendo que tengan un mejor o peor desempeño.

Un constructo que aparece como adecuado de abordar es el de Justicia Organizacional, el cual corresponde a la percepción de trabajo que los empleados creen que derivan en un trato justo hacia ellos. Aparece interesante de abordar por cuanto las personas que trabajan en una organización que vela por la administración de la Justicia para el Estado, se ven propensas a evaluar con qué tanta justicia les tratan en su propia institución. Con el fin de proporcionar validez a los resultados de la percepción de Justicia Organizacional por parte de los trabajadores del Poder Judicial, intentaremos replicar una correlación encontrada por Colquitt (2001) en relación al constructo de Compromiso Organizacional, el que consiste en el grado de identificación que tienen los trabajadores con la organización y el grado de interiorización de los elementos organizacionales.

En el presente documento, expondremos en primer lugar como antecedentes una recopilación de investigaciones sobre el funcionamiento del sector público, con el fin de enmarcar el estudio, contextualizando las características que hacen tan particular a la administración pública y las diferencias de enfoque con que se ha abordado su análisis. En una segunda parte, pasaremos a un acápite de observación exploratoria realizada por el suscrito, que nos proporcionará un encuadre situacional del actual proceso de cambio en el que se encuentra inmerso el poder judicial chileno. En tercer lugar exploraremos de qué manera en los procesos de cambio puede ser viable verificar las contribuciones de la percepción de Justicia y Compromiso Organizacional, para posteriormente proceder a sus definiciones y a la revisión de investigaciones en las cuales se sustenta empíricamente la propuesta. En un quinto punto, revisaremos los objetivos de la investigación, formulando a su vez las hipótesis que dan los lineamientos medulares de la tesis.

En una sección de más campo, se explicitarán las hipótesis, aspectos de diseño de investigación y la metodología que se pretende utilizar en la realización de este proyecto. Se verificará los problemas reales de la institucionalidad para poder permitirse realizar esta investigación, y de cómo el suscrito debió realizar pruebas pequeñas para poder validar sus instrumentos de medición de la percepción de Justicia Organizacional (Colquitt, 2001) y de Compromiso Organizacional (Allen & Meyer, 1990) que permitan la obtención de los datos del trabajo de campo a nivel masivo. Se presentan los resultados y discusión de la investigación y finalmente las conclusiones más significativas y los planes de acción a seguir desarrollando en colaboración con la institución para la prosecución de los aportes metodológicos obtenidos.

ANTECEDENTES

El Estado y la Administración Pública

El concepto de Estado ha sido interpretado y conceptualizado por muchos estudiosos a lo largo de los tiempos, y se encuentra referido a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, que tiene el poder de regular la vida comunitaria nacional. Pero en un concepto más cercano a la definición como una institución, el Estado es la representación material de un pueblo, y entre las características propias de una institución, posee principalmente aquella de tener un propósito o razón de ser. En la actualidad, los países se interrelacionan política y comercialmente, tanto entre sus propias instituciones públicas así como con otras instituciones privadas y comerciales, reconociendo la existencia de una economía de mercado global, en la que la participación del Estado es cada vez más demandada. La forma óptima de lograr un desarrollo nacional sostenible y de atenuar la pobreza en los países es promoviendo buenas gobernanza y transparencia, mediante un diálogo social eficaz en la administración pública. Es así como las distintas instituciones pertenecientes a los poderes del estado son partícipes del quehacer diario de las organizaciones.

Igualmente el Estado, como un conjunto de instituciones, es posiblemente el mayor empleador en casi todos los países. Cada una de sus funciones, representadas por los poderes del estado—ejecutivo, legislativo y judicial-, posee personal de administración pública llamados a prestar servicios de calidad a sus ciudadanos y asegurar el trabajo decente a sus trabajadores; y dado que estas instituciones, como cualquiera otra, alcanzan sus objetivos por medio de la utilización de los recursos y los esfuerzos de las personas que colaboran en la gestión, también son objeto de revisión de las mejores formas de obtener los resultados que la nación espera de ellas.

Por esta vinculación del trabajo de las instituciones del Estado con el país mismo, es como se han desarrollado múltiples investigaciones y casos en torno al concepto de la Nueva Gestión Pública (Culebro, 2007), la cual ha mostrado tener resultados diversos a lo

largo de países desarrollados y en vías de serlo. Uno de los factores preponderantes para los diferentes resultados es la capacidad y motivación presente en las instituciones públicas (Manning, 2001). Uno de los principales resultados, es el obtenido por Moynihan y Pandey (2007) quienes entre las características de las personas encuentran una alta correlación entre motivación de servicio público y el nivel de educación y la pertenencia a organizaciones profesionales; y muestran además que la burocracia y permanencia en las organizaciones están negativamente relacionadas con la motivación de servicio público, mientras que la autoridad jerárquica y los esfuerzos de reforma tienen una relación positiva; por lo que las organizaciones tienen una oportunidad y la responsabilidad de crear un entorno que permita a los empleados sentir que están contribuyendo al bien público.

Las relaciones laborales en el sector público

La protección de los empleados del sector público en Chile tiene su génesis en los orígenes de la administración pública, cuando el propósito fundamental se enfocaba en cubrir dos aspectos fundamentales para el establecimiento de las carreras administrativas: asegurar estabilidad en los empleos públicos frente a desvinculaciones de corte político y que la promoción y los ascensos se realizasen en base al desempeño, generando así un incentivo para que los empleados se esforzaran en sus actuales puestos.

De hecho Traverso (2010) en su recopilación histórica de antecedentes señala:

En 1893, Armando Quezada Acharán manifestaba que debía establecerse el empleo público como una carrera definitiva para quienes ocuparan puestos en la administración. Esta propuesta se sustentaba en que la administración pública debía satisfacer las necesidades permanentes de la sociedad, y que era más perfecta en la medida que disfrutara de mayor estabilidad y fijeza. Una larga vida, basada en tradiciones y prácticas que dieran un carácter propio y vigoroso, era conveniente para la marcha administrativa.

Para ello, la administración debía presentar opciones de desarrollar carreras a personas idóneas para esos puestos. En opinión de Quezada, ello no ocurría en Chile, porque el país entregaba "...tan pobres alicientes..." en comparación con las "seducciones continuas" y "deslumbradoras" de futuros negocios particulares. La segunda razón, radicaba en que los empleos públicos eran inestables. La solución de Quezada se basaba en dos medidas: 1) mejorar los sueldos, reducir algunos empleos y respetar un "...sistema racional i justo de ascensos i promociones"; y 2) establecer, "...dentro de prudentes límites...", la inamovilidad de los empleados. De esta manera,

ellos sentirían que eran dueños de sus puestos y que no iban a ser destituidos en cualquier momento (1893, pp. 300-1).

La inamovilidad, según Quezada, debía "...mantenerse a toda costa..." en una república "...donde el parlamentarismo tiende a perturbar todos los servicios por su continua intrusión en ellos..."¹² (p.301). Denunciaba, además, que habiendo instrumentos para asegurar la estabilidad de los empleados subalternos, éstos eran violados. La Constitución de 1833 planteaba que eran amovibles, previo informe del jefe respectivo, por causas como la ineptitud u otra que lo hiciera inútil o perjudicial para el servicio. Sin embargo, eran removidos solamente con el informe, sin importar si éste era positivo o negativo. Para Quezada, estos informes querían dar garantías de estabilidad e imprimir "... unidad perfecta a toda la administración" y no ser un mero requisito formal (pp. 302-3). Creía que la administración no debía modificarse "... al capricho, que diariamente cambia, de Ministerios efímeros...". De modo contrario, los empleados debían mantenerse estables en sus puestos"...i guardando las tradiciones administrativas e imprimiendo la unidad, firmeza y carácter propio de toda máquina" (pp. 303-4).

Desde esta perspectiva histórica y con la teoría disponible podríamos proponer que la protección de las relaciones laborales de los trabajadores públicos tiene una buena interpretación en la Teoría de la Agencia, particularmente en las proposiciones de la teoría de agencia positivista planteadas por Eisenhardt (1989): Tenemos a los **agentes** en la figura de los funcionarios públicos, quienes se encuentran profesionalmente especializados en ejecutar políticas públicas y en gestionar las estructura de costos, procesos y tecnologías para la entrega de bienes y servicios públicos para la comunidad y, por otra parte, se encuentran los **principales**, representados por la figura de los gobernantes y directores políticos, quienes plasman los intereses de los ciudadanos a quienes representan y deben rendir cuenta, intereses que a su vez son diversos y sujetos a sus interpretaciones. Los intereses de los principales deben ser ejecutados y resueltos por los agentes, pero como aquéllos van cambiando con cierta frecuencia, dichos intereses no se encontrarán perfectamente alineados por alguna razón, como por ejemplo eventuales diferencias en el horizonte de tiempo de obtención de resultados. Ante este tipo de asimetrías, los principales evaluarán de manera más positiva en la gestión de los agentes, aquellas actividades en las que ellos mismos se interesan o que les generan más réditos (generalmente de índole político), pero en aquellas otras dimensiones en las que pudiesen no están interesados, el trabajo de los funcionarios públicos será evaluado de una manera más dura. Como en toda asimetría, se generan externalidades por cuánto los agentes encontrarán en esta situación incentivos para esforzarse en las tareas mejor evaluadas por los principales, para así mantenerlos satisfechos en relación con su desempeño, en desmedro de los esfuerzos

totales que el servicio pudiese requerir. Peor aún que ello, es la situación en la que podría quedar un empleado público cuya función se restringe exclusivamente a labores que no se encuentran en este conjunto de intereses de sus superiores, el que simplemente no tendrá motivación alguna en hacer bien o no su trabajo, dado que no se le da cuenta de su importancia.

Cornejo y Cortés (2011), explican que el sector público utiliza preferentemente un esquema de relaciones laborales cuyo objetivo es la reducción de los riesgos de arbitrariedad y el abuso de autoridad. De acuerdo a lo expuesto por los autores, las características principales de tales relaciones son:

- Estabilidad en el empleo;
- Centralización de las decisiones de recursos humanos;
- Carrera funcionaria limitada a los propios empleados y sistema de promociones basado en la antigüedad;
- Aumento salarial independientes del rendimiento (organizacional o individual);
- Evaluación de los empleados basada exclusivamente en criterios objetivos, criterios de organización de actividades para los directivos que son previamente especificados por la autoridad central.

No obstante que estas características específicas se establecen como protectoras de un buen desarrollo de la gestión pública, muchas de ellas, en ocasiones han sido interpretadas como un privilegio personal envidiable que genera una reducción en el compromiso por desarrollar bien las tareas (Portales, 2009). Efectivamente un escenario de amovilidad y protección laboral también pueden surtir los efectos de un sesgo contrario al esfuerzo y a los incentivos implícitos en la función pública. La rigidez de los salarios y la falta de promociones, sumado a un sistema de evaluación de desempeño plano, puede fomentar una reducción de los esfuerzos hacia el mínimo; la falta de un mayor catálogo de compensaciones ocasiona que las personas menos adversas al riesgo, con más competencias y más motivadas a ejercer un buen nivel de esfuerzo, no se sientan atraídos a pertenecer al funcionariado. Finalmente, la función motivadora que tiene un sistema de promociones, puede verse perjudicada por las restricciones que impone el estatuto administrativo.

Otro de los aspectos importantes que cabe destacar además la existencia de una baja movilidad desde el sector público al privado, siendo aún más notoria en los estamentos técnicos y operativos por sobre el estamento profesional. Ya a comienzos del siglo XX, según cita Traverso (2010) “la formación de empleados públicos universitarios entre las décadas de 1900 y 1910, fue atacada por intelectuales como Encina (1972) o Pinochet (1909, 1915), pues para estos escritores, la enseñanza humanista inutilizaba a los jóvenes, haciéndolos incapaces de desarrollar actividades industriales. De esta manera, solo tenían opciones de obtener empleos públicos”. Desde una perspectiva teórica, esto se encontraría ligado al concepto de Compromiso de Continuidad (Allen & Meyer, 1984), el cual desarrollaremos más extenso en el apartado teórico.

ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

El Poder Judicial chileno

El Poder Judicial es un poder del Estado cuya facultad de administrar justicia es exclusiva, en virtud de lo preceptuado en el artículo 76 de la Constitución Política de la República de Chile, mandato que además de dotarlo de una de las encomiendas más importantes de la nación, le otorga la responsabilidad de la seriedad institucional de la nación, toda vez que en la percepción de los ciudadanos de que el Estado les proporciona el amparo de la justicia es en donde el propio Estado encuentra su razón de existir. Como institución pública es de plano la menos susceptible de tener cambios temporales en el propósito organizacional, por ser de menor susceptibilidad política, lo que se expresa en la interacción y control ciudadano desde los otros poderes del Estado limitada sólo a nombramientos de jueces y ministros. De hecho, hasta la remoción de un Juez debe ser iniciada desde el propio Poder Judicial, lo que representa la máxima garantía del principio de independencia judicial: la inamovilidad de los jueces, consagrada en el artículo 77 de la Constitución Política de la República. La imposibilidad de recibir un mayor control externo ha obligado a la institución a extremar sus mecanismos de control interno, por lo que como organización el Poder Judicial se encuentra intensamente jerarquizado y a través de la historia ha ejercido su rol con muy pocos cambios en la gestión del sistema y en donde los mecanismos de trabajo se encuentran excesivamente formalizados.

Proceso de cambio

El Poder Judicial en los últimos 15 años ha sufrido grandes transformaciones, las que pueden ser interpretadas como un gran proceso de cambio organizacional, pues ha implicado cambios desde el ambiente de trabajo hasta en la cultura de la organización. El Cambio Organizacional es un proceso que implica a las personas, las operaciones, los procesos y las actividades. Este proceso de modernidad fue influenciado por todos los

actores del Estado, por cuanto el país necesitaba modernizar su justicia con el fin de mejorar su posicionamiento internacional y ayudar al país a crecer: la modernización de la justicia era requisito para el desarrollo del país. Entre los principales cambios de la organización se destaca la introducción de la Reforma Procesal Penal a contar del año 2000, la cual modificó el anterior sistema de administración de justicia criminal, que se encontraba vigente desde inicios del siglo XIX, un sistema inquisitivo que se caracterizaba por ser predominantemente escrito y secreto, y en el que la investigación, acusación y decisión de un caso criminal estaba en manos de un juez del crimen; por un nuevo sistema, acusatorio, que reúne características de imparcialidad, intermediación, oralidad, eficiencia, rapidez y concentración, entre otros, en el cual la investigación y acusación de los hechos constitutivos de delitos se encuentra en manos un nuevo organismo autónomo encargado de ejercer la acción penal pública –el Ministerio Público– dejando a cargo de los tribunales el cumplimiento de las garantías constitucionales y la labor de juzgamiento. Posteriormente llegarían, los años 2005 y 2009, las reformas de justicia de familia y laboral, siguiendo el espíritu y las características de la reforma penal ya citada, en cuanto a oralidad, eficiencia, rapidez, concentración y variables de gestión de la justicia.

La reforma en el fondo –lo sustantivo del proceso penal- trajo también consigo una evolución en la forma, donde resulta necesario destacar la mutación de los antiguos funcionarios desde actuarios a la figura de administrativos, y la aparición de nuevos roles ejercidos por profesionales del área gestión: administradores y jefes de unidad, llamados a ser los responsables de una eficiente y eficaz gestión de los tribunales. La tarea de este nuevo grupo es gestionar y utilizar los recursos, acciones y colaboraciones necesarias para que los jueces que integran el tribunal puedan impartir justicia sin distraer sus capacidades de jurisprudencia, aportando así además de una manera indirecta a una mejor calidad en el quehacer propio de un Juez.

El propósito de este cambio de forma en el nuevo sistema, pudiera tener una justificación en buscar nueva orientación a optimizar los recursos existentes y resolver con celeridad la necesidad de administración de justicia que requiere la sociedad. Para ello debemos comprender que el producto de la organización posee dos dimensiones conjuntas: la justicia -en sí misma- y su gestión. La primera de ellas se encuentra definida y velada

como un valor independiente por la Constitución, pues persigue asegurar la imparcialidad de cada juez mediante la eliminación de cualquier tipo de intrusión en la forma en cómo hacen su trabajo para resolver los casos sometidos a su juicio, por lo que no puede ser influenciada bajo ningún concepto: no debe ser forzada, medida, comparada.

La segunda, la gestión de la justicia, debe procurar la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que la justicia tenga lugar, la coordinación de sus actividades e interacciones para su normal desarrollo, y la eventual rendición de cuentas ante la sociedad. La gestión, a diferencia de la justicia como valor, tiene “permiso” de ser medida, comparada o reordenada, pues se sitúa en torno a la percepción que el usuario tiene de la justicia, de su conformidad con este servicio y de su capacidad para satisfacer sus necesidades. Es en esta dimensión de gestión entonces, donde los recursos humanos dan soporte al sistema judicial, por medio de los procesos administrativos, las variables de calidad de la justicia (transparencia, oportunidad, rapidez) y el logro de sus resultados en el menor tiempo posible. Como consecuencia, la gestión evolucionó desde ser considerada un simple servicio, hasta ser considerada el mecanismo facilitador de la labor jurídica; lo cual ayuda a abrir las puertas a pensar la organización de una manera diferente. El problema es que entre quienes deben repensar la organización y desempeñar su rol en ella, están las personas que vinieron y las personas que vivieron –y sobrevivieron– con el cambio.

Investigación exploratoria

Uno de los primeros trabajos que se realizó en esta investigación fue el de la Investigación exploratoria, el cual tiene por objetivo familiarizarnos con el problema tratado y seleccionar o adecuar los recursos y procedimientos disponibles para una investigación posterior. Esta investigación se facilitó por el trabajo que desempeñaba como empleado con un cargo de representación popular que me permitió viajar y conocer el en período de exploración un amplio número de diferentes tribunales y personas que trabajan en ellos: algunos con procesos de reforma terminados, algunos otros que se quedan aún en el proceso antiguo y muchos más que deberán enfrentar un proceso de cambio en el mediano plazo.

Se verifica que uno de los cambios más visibles en la forma fue la reestructuración administrativa con la que aparece este nuevo tipo de profesional proveniente del área gestión de organizaciones, pues su inclusión se inserta en medio –estableciendo una necesaria separación– entre administración de justicia y gestión de tribunales, y se encuentra representado por el Administrador de tribunal y los Jefes de unidad. Sin embargo, en conversaciones con empleados, logramos inferir que el cambio más significativo para la gran mayoría fue cambiar el enfoque de los trabajadores de los tribunales en este cambio organizacional, en donde quienes ya se encontraban en la organización pasaron de ser un funcionario colaborador del Juez conocido como “actuuario” con labores jurídico-administrativas a un “administrativo” con labores exclusivamente funcionarias de colaboración al tribunal, con el objetivo de que el Juez realice dedicada y exclusivamente las labores propias de juzgamiento.

Por medio de breves entrevistas a funcionarios que ya se encontraban en la organización durante la administración de justicia en el sistema anterior, los factores comunes son los que indican que sus labores se realizaban por medio de la ejecución rutinaria de una serie de trámites jurisdiccionales, la mayoría de ellos preestablecidos ya sea por las normas procesales o de forma consuetudinaria, los que van produciendo un expediente (causa o autos) al cabo del cual se dicta una sentencia. En este trabajo de formar el expediente clave para la decisión jurisdiccional, intervenían de diferentes formas los **actuarios** del tribunal, ya sea registrando las declaraciones de víctimas y testigos, redactando la orden de diligencias que instruía el juez, preparando resoluciones e incluso bosquejos de sentencias; las que si bien son provisionales y se encuentran sujetas a la aprobación y firma o enmienda del juez, no quita importancia a las contribución que este funcionario realizaba a la actividad propiamente jurisdiccional.

Estos funcionarios debieron soportar la gestión de cambio, pasando de ser actuarios –nombre que les daba cierto status en la organización y en la comunidad– con un trabajo intensamente jurídico; a ser un administrativo –con cierta pérdida de status– al que le fue sustraída cualquier labor jurisdiccional, por cuanto no tenían la autonomía que les permitiera realizarlas. Ello fue un impacto fuerte para la continuidad del desempeño de su rol para este

nuevo escenario. No contentos con esto además, se les presenta en este nuevo escenario administrativo, en el cual son asignados a diversas unidades funcionales, un nuevo jefe de unidad, y la figura superior de un administrador, quien les dirigen en estas nuevas tareas administrativas, las cuales no se encuentran en la primera línea de su acervo de experiencia laboral.

Un estudio de Aguilera, Cabrera y Marchant (2012) respecto a la percepción del rol del administrador de tribunal en el marco de las reformas procesales citadas, muestra entre sus principales resultados que un grupo importante de administradores considera que en la organización aún no se conoce el objetivo de su rol. Además otro de los problemas que se evidencia es el de un diseño organizacional que genera una relación conflictiva entre los actores de mayor jerarquía al interior de los Tribunales (Administrador-Juez Presidente-Comité de Jueces), lo que requiere de apoyo para vencer las resistencias que habitualmente surgen en todo cambio organizacional.

Para los colaboradores que llegaron con el nuevo proceso de cambio tampoco fue fácil. Algunos me comentaban que la bienvenida como “foráneos” y sus nuevas funciones, no fue fácil porque había ciertas confusiones en el cambio organizacional que vivían los que ya estaban allí. Muchos de estos funcionarios nuevos venían del mundo privado o de instituciones públicas más flexibles, por lo que la fuerte jerarquía promovida por los funcionarios más antiguos hacia la figura del juez hacia evocar los temores más profundos respecto a una eventual figura inquisidora y poco tolerante, con la cual las posibilidades de desarrollar un rol, podían verse muy disminuidas, incluso nulas.

Con esta síntesis de las principales evidencias de la investigación exploratoria, podemos dar cuenta de que es realmente difícil para todos los actores, sobrellevar un fuerte y largo proceso de cambio. Quienes lideran, quienes estaban y quienes llegaron, poseen muchas diferencias en características más evidentes, pero poseen en común el hecho de enfrentarse a una institución con una muy particular cultura organizacional, que se sostiene en muchos supuestos básicos que no han cambiado del todo con el proceso de reforma, y teniendo artefactos como un poco efectivo sistema de evaluación del desempeño, que no les permite realmente apoyar a un proceso como el reseñado en estas líneas. Por ello es que

resulta viable buscar otros factores en los trabajadores, que se encuentren vinculados al desempeño y a su efectividad y real participación en los procesos de cambio organizacional.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Compromiso Organizacional

El constructo de Compromiso Organizacional es considerado fundamental a considerar en cualquier estrategia que se ejecutan en la actualidad en una organización Llorente (2008), toda vez que el deseo de los empleados de permanecer en sus organizaciones y en consecuencia un menor esfuerzo por intentar abandonarlas, es el que haría posible que las implantaciones de tales estrategias logren los objetivos y metas propuestas.

Las personas que quieren pertenecer a una organización deben internalizar que si ésta cambia, ellos también deben cambiar con ella, y aceptar los desafíos que vengan y prepararse para tales. El hecho que las personas no hayan abandonado la institución puede ser abordado desde este enfoque, considerando lo radical que ha sido el cambio impulsado por la Reforma Procesal Penal. La gente no mostró posibilidad alguna de resistirse a una instrucción de ley que ya venía estructurándose desde la superioridad jerárquica en conjunto con los actores políticos que resultaban necesarios para llevarla a puerto. Si bien tenían la posibilidad de migrar a otros trabajos, ello no sucedió en gran medida. Asimismo, la organización tampoco prescindió de sus actuarios y los habilitó, principalmente con baterías de pruebas teóricas, para convertirse en los administrativos que necesitaba esta nueva administración de justicia penal.

El Compromiso Organizacional ha sido ampliamente investigado, encontrándose asociado a algunos resultados organizacionales como los son la satisfacción laboral, el desempeño, tasas de rotación y ausentismo de personal, la realización de conductas ciudadanas y de conductas anti-productivas; y es considerado un concepto favorable, toda vez que se ve reflejado en cierto tipo de actitudes o comportamientos que predispone a las personas a comportarse en pro de las organizaciones. En definitiva, el compromiso organizacional termina siendo entendido como la capacidad que tienen los empleados de sentirse identificados con su organización y como así contribuyen a internalizar las

estrategias organizacionales que surjan a partir de un cambio dentro de la estructura organizativa, como el caso que analizamos en esta investigación.

Meyer y Allen (1991) señalan que el Compromiso Organizacional es un constructo multidimensional compuesto de tres componentes distinguibles por la naturaleza de cada uno de ellos. Estos componentes, que no son excluibles entre sí, y de hecho son interactuantes en distintas magnitudes son el Compromiso Afectivo (identificación con la organización), de Continuidad (necesidad de estar en la organización) y Normativo (deber de estar con la organización), los que pasamos a definir a continuación:

El **Compromiso Afectivo**, se define como el cariño a la organización, tal que el individuo que presenta un fuerte compromiso afectivo, se encuentra involucrado y disfruta de su pertenencia a la organización, este compromiso se relaciona directamente con los lazos afectivos que tiene el sujeto con los objetivos y valores de la organización a la que pertenece. El Compromiso Afectivo se relaciona con los deseos y sentimientos que involucran al individuo con su organización.

El **Compromiso de Continuidad**, se describe como una proyección hacia el compromiso en el futuro: cómo las personas muestran intención de continuar desempeñándose como trabajador de una organización en el tiempo. Si lo asociamos al modelo de acumulación de capital humano (A, S, X, X^2), la experiencia de trabajar en una organización es un bien de inversión que tiene un valor para el individuo, pero principalmente en esa misma organización, por lo que no desea perderla y además se instrumentaliza la relación persona/organización. Existe una percepción de utilidad de mantenerse en la organización, y consecuentemente de alta pérdida en abandonarla, por lo que este compromiso se vincula a la realización de acciones tendientes a permanecer a la organización.

El **Compromiso Normativo**, tiene relación con un sentido de deber hacia la organización, una obligatoriedad personal más que adhesión voluntaria, Allen & Meyer (1990), señalan que el componente normativo se ve influenciado por las experiencias del individuo, a nivel familiar y cultural. Wiener (1982, citado en Allen & Meyer, 1990) señala que

un trabajador tendría un alto nivel de Compromiso Normativo con la organización si personas de su familia han sido empleados por un periodo extenso en una misma organización o han hecho énfasis en la importancia de la lealtad a ellas. Por otra parte cuando los empleados perciben que la organización les otorga beneficios, se generan sentimientos de obligación, que crea una relación que promueve en ellos conductas de mayor esfuerzo y actitudes positivas.

Escenario de Trabajo en el Poder Judicial y su vinculación con la Justicia Organizacional

Atendido el escenario de trabajo del Poder Judicial, de menor movilidad laboral y de pocas herramientas de gestión asociadas a la flexibilidad laboral, es relevante el rol que toman los profesionales del área de la gestión, considerando su responsabilidad en una eficaz y eficiente gestión de los tribunales, apoyando las acciones y decisiones que adopten los jueces que integran el tribunal. En el rol del suscrito –específicamente de jefe de unidad de un tribunal reformado– la investigación cobra relativa importancia, desde la perspectiva de que nuestros roles son parte de un sistema socio técnico que presentó un fuerte cambio, pero que ha costado que se nos internalice de una manera definitiva en la cultura de la organización como agentes validados por esta reforma. El rol dado a un administrador o de un jefe de unidad de un tribunal básicamente es lograr que se hagan las cosas que se han planificado, o que permiten alcanzar un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo y la coordinación de la organización y las personas que trabajan en ésta.

Las herramientas de la gestión de personas de las que disponen internamente los tribunales se encuentran en gran medida estandarizadas y centralizadas, dejando muy pocas posibilidades de **ajuste mutuo** el cual, según lo descrito por Jones (2013) se define como “el compromiso que surge cuando la toma de decisiones y la organización son procesos evolutivos y la gente usa su juicio en vez de reglas estandarizadas para resolver un problema”. Para construir estas directrices la Corte Suprema cuenta con el apoyo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), un organismo con personalidad jurídica, que depende exclusivamente del máximo tribunal, a través del cual ejerce la

administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de los tribunales integrantes del Poder Judicial¹.

Lo expuesto precedentemente, deja en manos de la administración las gestiones adicionales que en un tribunal, además de impartir justicia, deben procurarse para disponer de los recursos, coordinaciones y pueda lograr su cometido entregando este “valor agregado a la gestión de los tribunales y del Poder Judicial en sí”, alineando las directrices centralizadas y estándar para dirigir el trabajo mancomunado los jueces y el equipo administrativo, a la hora de ejercer sus labores y roles.

Es por ello que para mantener una justicia de calidad desde la perspectiva de los servicios administrativos que giran en torno a ella, creemos necesario revisar si las características más particulares y propias de los funcionarios judiciales, como la inamovilidad, pudiese estar generando efectos nocivos o positivos en el desempeño del rol de las personas que trabajan en el Poder Judicial y que continúan sobreviviendo a los cambios que no pudieron evitar.

La percepción que las personas tengan de justicia organizacional respecto de su organización puede disminuir el impacto negativo mediante una preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para los nuevos escenarios. Por ejemplo, cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores decisiones sobre el de personal, éstos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista, si los trabajadores pueden participar de alguna forma en el proceso tienden a tener menos ansiedades sobre las consecuencias (como es el caso de los programas de incentivo al retiro).

La Justicia Organizacional se refiere a la magnitud en la cual las personas perciben los eventos organizacionales como justos (Colquitt, 2001). Según Cropanzano et al (2001, citado en Cropanzano & Stein, 2009), la importancia del estudio de las percepciones de

¹ El nombramiento del personal de la Corporación Administrativa del Poder Judicial se hace directamente por la Corte Suprema, previo concurso de antecedentes y examen de oposición, en su caso, al que llama el Consejo Superior. Asimismo, son de exclusiva confianza de la Corte Suprema y ésta puede removerlos a su arbitrio.

justicia en las organizaciones, radicaría principalmente en la satisfacción de necesidades personales. La satisfacción de la necesidad de control se vería manifestada, por ejemplo, en el deseo de que las acciones realizadas por la persona en la organización entreguen resultados. La necesidad de pertenencia y autoestima se verían evidenciadas en la medida que exista en el empleado la percepción de que es considerado como parte de la organización y en una posición determinada: una dimensión relacional. La necesidad de existencia se vería manifestada en la percepción de la persona de que es considerada como persona, más allá de ser un trabajador, como una dimensión de sentido. Los empleados van a sentir satisfechas estas necesidades en la medida en que perciban equidad y justicia en su relación como partes de la organización.

Además, las percepciones de Justicia Organizacional han sido vinculadas con cambios en la actitud de las personas, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño y el esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización, conductas éticas en el trabajo, así como en variables de salud relacionadas con el trabajo (Solano, 2011).

Gran parte de los estudios acerca de Justicia Organizacional consideran tres dimensiones: la Justicia Distributiva, la Justicia Procedural y de la Justicia Interaccional. Colquitt (2001), sin embargo, propone un modelo de cuatro factores, reemplazando la dimensión de Justicia Interaccional por las dimensiones Interpersonal e Informativa (las que están correlacionadas), desarrollando y validando las medidas para estas cuatro dimensiones de la Justicia Organizacional, el cual se ajustaría mejor a los datos que un modelo de tres, dos o un factor. Las cuatro dimensiones las pasamos a definir a continuación:

La dimensión de **Justicia Distributiva** se refiere a las percepciones de equidad en la distribución de los réditos o resultados de la organización: salarios, beneficios, ajustes, e incluso despidos. Existen tres reglas de Justicia Distributiva: equidad, igualdad y necesidad, las que estarán determinadas por los objetivos de la distribución de los resultados mismos, según el objetivo de los resultados sean productividad, clima o satisfacción de necesidades, respectivamente. Por contradicción, se verifica la existencia de una injusticia distributiva cuando una persona percibe que no recibe la cantidad de recompensa que él o ella espera

en comparación con la recompensa que alguna otra percibe, y ambas en relación a la contribución que estas puedan aportar. Es dable apuntar que la Justicia Distributiva está relacionada con las apreciaciones respecto de lo justo que resultan ser de los criterios con los que se reparten los resultados, estos criterios que condicionan la relación proporcional entre recompensa y contribución a la organización tanto de ellos mismos como la comparación con los otros.

La percepción de Justicia Distributiva se encuentra por ende relacionada con el sentimiento de neutralidad de la distribución de los recursos solo en base a criterios objetivos, o de los que para al menos existan mecanismos de consulta. Si esta percepción es negativa, puede contribuir a la realización de conductas ciudadanas dentro de la organización, o conductas contra productivas, e incluso a dar paso al “ajusticiamiento” por medio del robo o ausentismo.

La dimensión de **Justicia Procedural**, puede definirse como qué tan imparcial se percibe la toma de decisiones respecto a cómo se distribuyen las labores y tareas de la organización que llevan a la obtención de los logros de la misma. Esta dimensión fue introducida por Thibaut y Walker en 1975. Leventhal et al. (1980, Citado en Beugre, 2002) identificaron seis reglas de Justicia Procedural: consistencia de los procedimientos, supresión de los prejuicios, exactitud, correctibilidad, representatividad y ética. La mejor percepción de Justicia Procedural ejerce efectos en las actitudes de las personas hacia la organización o las autoridades de la misma, al compromiso y la confianza que estos tengan en la supervisión, no hacia el trabajo o el resultado del mismo, como sucede con la percepción de justicia distributiva.

Para avanzar en las definiciones, queremos considerar el modelo de cuatro factores, en donde separamos las dimensiones interaccionales. Desde una mirada a la institución a la que se realizará el presente trabajo, altamente jerarquizada, donde gran parte de las instrucciones viene predeterminadas y carecen de flexibilidad o de ajuste mutuo, la forma en que se bajan a la línea de trabajo (a los diversos tribunales) hace necesario separar la relación cotidiana respecto de la implementación de estas directrices, tanto respecto de la

manera en que se interactúa para implementarlas, como de las acciones tendientes a comunicarlas y transparentarlas.

La dimensión de **Justicia Interpersonal**, describe la percepción de cuanto respeto y honestidad puede haber en las figuras de autoridad a la hora de implementar algún procedimiento (Colquitt, 2001), esto incluye las interacciones diarias, como también situaciones en que pueda estar presente el engaño, la invasión de la intimidad, los juicios despectivos y desacato, además de las instancias de toma de decisión formal (Fortin, 2008). Entonces una mejor percepción de justicia interpersonal ejercerá efectos sobre cómo se evalúa a las personas que ejercen los roles de autoridad y no a la autoridad en sí misma, ponderación que resulta de alto interés analizar para las características de la institución de este trabajo en particular.

Asimismo y para finalizar esta reseña, la dimensión de Justicia Informacional refiere a la percepción de cuan eficiente y útil resulta ser la información proporcionada respecto de los procedimientos de trabajo y los resultados del mismo. En el modelo de Colquitt (2001) esta dimensión evalúa claridad, suficiencia y sinceridad. Incorporar a los empleados al raciocinio aplicado a la toma de decisiones en determinados procedimientos, genera un sentimiento de integración y valoración de la “persona” que ejerce el rol de trabajador, más que del rol en sí. Asimismo, el dar explicaciones o justificaciones a los empleados a la hora de la comisión de errores, es altamente valorado por los empleados.

OBJETIVOS, PREGUNTAS E HIPÓTESIS

Las relaciones laborales de los trabajadores del escalafón secundario y de empleados del Poder Judicial, como el resto de sus pares del sector público, goza de ciertas características distintas a los trabajadores del sector privado. Estas características se destacan una muy fuerte protección al cambio en las personas, y limitan demasiado las herramientas disponibles para una efectiva gestión del desempeño y del cambio organizacional. Resultaría de importancia determinar que otras dimensiones organizacionales participan del impacto verdadero que este fuerte proceso de cambio efectuado por las reformas procesales, han participado realmente y en qué medida pueden evidenciarse, conocerse e intentarse utilizar para continuar por el camino de la estrategia organizacional y la gestión de este tipo de organizaciones laboralmente rígidas.

Objetivo general:

Verificar la factibilidad para levantar un instrumento cuantitativo y cualitativo, por medio de un grupo pequeño, que permita ser utilizado para el diagnóstico de percepción de Justicia Organizacional por parte de los trabajadores del Poder Judicial de la República de Chile y su relación con los niveles de Compromiso Organizacional. Dejar las recomendaciones necesarias para que de levantarse en el mediano plazo de manera masiva, recabe información que pueda servir de apoyo para ejecutar las líneas de acción que permitan gestionar un mejor desempeño en la organización.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la percepción de Justicia Organizacional, con sus cuatro diferentes dimensiones;
- Evaluar las percepciones de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional;

- Verificar cómo se puede vincular los resultados obtenidos, para diagnosticar y entender los procesos de los que debe hacerse parte a los empleados, para el logro de un eficiente resultado organizacional;
- Obtener la visión de agentes clave de la organización respecto a los temas relacionados a Justicia organizacional.

Hipótesis

Se esperaba encontrar algunas relaciones significativas entre las dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional en el contexto de cambio organizacional en la percepción de los empleados del Poder Judicial chileno; por medio del análisis de sus diversas dimensiones.

Hipótesis Específicas.

Se esperaba que la percepción de Justicia Organizacional se relacione positiva y significativamente con Compromiso Afectivo. Se esperaba que la percepción de Compromiso de Continuidad se relacione con alguna de las otras dimensiones, en un contexto de funcionarios públicos.

Se esperaba que las percepciones de Justicia y Compromiso Organizacional o algunas de sus dimensiones tengan una relación significativa con alguna de las variables independientes (demográficas).

Metodología

Universo, diseño y recolección de datos, prohibiciones para avanzar en tamaño muestral sin una propuesta comprobada.

La unidad de análisis del estudio es el personal del Poder Judicial de la República de Chile, en todos sus escalafones, lo cual asciende a un total de 9975 personas. Para recopilar la información es de interés una investigación amplia, la que debe utilizar en primer lugar una técnica de investigación cuantitativa, específicamente dos cuestionarios al universo de funcionarios del Poder Judicial, que nos permita encontrar patrones y relaciones entre las diversas dimensiones de justicia y compromiso organizacionales. En segundo término, realizar técnicas de exploración cualitativa, ya sea a través de grupos focales o entrevistas semiestructuradas a un grupo determinado de personas que nos permitan explorar en profundidad las motivaciones y sentimientos que emanan desde el insight y que permitiría hacer un análisis más completo de los temas a indagar.

Al ser el Poder Judicial una institución de Jerarquía compleja, a su cabeza máxima le puede parecer interesante indagar la temática, pero tampoco quiere sacrificar un levantamiento nacional sin tener al menos una prueba pequeña y muy acotada de que una investigación de estas características permita realmente contribuir de una manera positiva y a la vez con un beneficio superior en relación al desgaste que la implementación y aplicación de un instrumento así a nivel nacional genera. Es por esto que la autorización como funcionario judicial me lleca en primer lugar a realizar la investigación en una muestra pequeña y acotada, sobre la cual podamos desarrollar el diseño, el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos y una pre evaluación y así podamos dar prueba de que podemos aplicarla a nivel nacional. Para lograr esta autorización y validación nos pusimos en contacto con el departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, quien es el mediador de la institucionalidad y las actividades de investigación y evaluación de la organización, principalmente en el Subdepartamento de Desarrollo

Organización, quien ha realizado levantamientos y estudios de cultura y clima organizacional a niveles específicos y generales.

Instrumentos de la Investigación Cuantitativa.

Formulación inicial de instrumentos.

La investigación cuantitativa se desarrollará utilizando un diseño de tipo descriptivo en el que se utilizará estadística inferencial; recopilando la información por medio de un cuestionario a un grupo menor de funcionarios que sean informados de su confidencialidad y que sean invitados a contestar abierta y honestamente las preguntas, dando todo el espacio para que no contesten o no remitan devuelto el cuestionario si no les parecía, práctica que permite tratar con casos presumiblemente más íntegros, lo que a su vez posibilita hacer un análisis más arraigado. Sus secciones serán las siguientes:

Sección de datos socio demográficos. La idea inicial es tener algunas variables de caracterización que nos permitan interpretar la población o muestra a la que estamos levantando el instrumento, para saber si eventualmente estas variables independientes tiene algún efecto individual sobre una variable dependiente como lo son las percepciones de compromiso y justicia organizacional, y así poder contrastar la igualdad de las medias entre ellas para saber si influyen o no en las percepciones. Dichas variables independientes eran sexo, edad, antigüedad en la institución, nivel de escolaridad, escalafón al que pertenece, si labora en un tribunal reformado o no, y cuál es su experiencia en relación a trabajo en ambos tipos de tribunales recién mencionados.

Sección Cuestionario de Justicia Organizacional desarrollado por Colquitt (2001), compuesto por 20 ítems, agrupados en las categorías de Justicia Procedural, Distributiva, Interpersonal e Informativa, que mida el grado de acuerdo que los funcionarios tengan con los enunciados que se les presentan, evaluándolos con nota de 1 (nunca) a 7 (siempre). La propuesta del cuestionario traducido y adaptado a lenguaje judicial se presenta en la tabla N° 1.

<u>Justicia Procedural</u>	
Los siguientes ítems se relacionan con las normas y procedimientos que se deben cumplir internamente en su tribunal para alcanzar los objetivos organizacionales. ¿Hasta qué punto?	
1.	¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las normas y procedimientos internos del tribunal?
2.	¿Usted ha podido influenciar sobre los logros que el tribunal ha obtenido mediante el empleo de las normas y procedimientos?
3.	¿Las normas y procedimientos del tribunal han sido aplicados en forma consistente?
4.	¿Las normas y procedimientos aplicados en el tribunal son justos?
5.	¿Las normas y procedimientos aplicados en el tribunal se basan en información correcta?
6.	¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en el tribunal?
7.	¿Las normas y procedimientos que se aplican en el tribunal se fundamentan en valores éticos y morales?
<u>Justicia Distributiva</u>	
Los siguientes ítems se refieren a lo que usted recibe como producto de su trabajo. ¿Hasta qué punto?	
8.	¿Lo que usted ha recibido refleja los resultados alcanzados en su trabajo?
9.	¿Lo que usted ha recibido está acorde con el trabajo efectuado?
10.	¿Lo que usted ha recibido refleja su contribución al Poder Judicial?
11.	Considerando su desempeño, ¿Se justifica lo que usted ha recibido?
<u>Justicia Interpersonal</u>	
Los siguientes ítems se relacionan con la persona responsable de hacer que se cumplan los procedimientos, es decir su Administrador de Tribunal o para el caso de los tribunales sin esa figura, de su Juez. ¿Hasta qué punto?	
12.	¿Usted ha sido tratado cortésmente?
13.	¿Usted ha sido tratado con dignidad?
14.	¿Usted ha sido tratado con respeto?
15.	¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?
<u>Justicia Informacional</u>	
Al igual que el grupo de preguntas anterior, los siguientes ítems se relacionan con el Administrador o el Juez, según sea el caso. ¿Hasta qué punto?	
16.	Cuando esa persona se comunica con usted. ¿Lo ha tratado con sinceridad?
17.	¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?
18.	¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?
19.	¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?
20.	¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?

Tabla N°1: Propuesta de cuestionario de percepciones de Justicia Organizacional en 4 dimensiones, traducido y adaptado a lenguaje judicial.

En relación a la validez de constructo, se asumirá que no variará mucho respecto del cuestionario original, toda vez que algunas de las preguntas están sólo siendo cambiadas a un idioma judicial que se entiende internamente y eventualmente podríamos testear y ver si las confiabilidad y validez factorial es parecida al cuestionario original. En lo atinente a la

validez de contenido, Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) indican en su trabajo que la sola adaptación de un instrumento no necesariamente genera una equivalencia cultural. Esto no sucede únicamente debido a barreras idiomáticas, sino a significados culturales diferentes de un constructo en particular. Consideremos como puede ser considerado el constructo de justicia en el Poder Judicial, cuya realidad en relación a identificar a aquella persona responsable de hacer que se cumplan los procedimientos y que aplica para las dimensiones de justicia informacional e interpersonal recae en el Administrador de Tribunal, a un nivel de microanálisis, pero que a la hora de tratar las dimensiones de justicia distributiva o procedural, la autoridad será personificada en la ley, o en la máxima autoridad, lo cual conlleva un nivel de análisis más macro. Estos análisis llevan a la decisión de realizar un juicio de expertos con el fin de presentar el instrumento y poder otorgarle una validación cualitativa (que se pregunte correctamente lo que se pretende obtener como respuesta).

Sección Cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1990), compuesto por 24 ítems, agrupados en las categorías de Compromiso Afectivo, de Continuidad o Normativo, que mida el nivel de Acuerdo con ciertas aseveraciones que evalúan el compromiso de los funcionarios en una escala de Likert desde el 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). La propuesta del cuestionario traducido y adaptado a lenguaje judicial se presenta en la tabla N° 2.

<u>Compromiso Afectivo</u>	
1.	Me agradaría permanecer el resto de mi carrera en el Poder Judicial.
2.	Me gusta hablar de mi institución con personas ajenas a ella.
3.	Realmente siento como si los problemas de esta organización fuesen míos
4.	Podría ser tan apegado a otra institución como lo soy con el Poder Judicial.
5.	Me siento como parte de una familia al pertenecer a esta organización.
6.	Me siento vinculado emocionalmente a esta institución.
7.	Esta organización es de gran importancia para mí.
8.	Siento que pertenezco a esta organización.
<u>Compromiso de Continuidad</u>	
1.	Me atemoriza lo que podría suceder si renuncio a este trabajo sin tener otra alternativa laboral.
2.	En estos momentos me sería difícil dejar el Poder Judicial, incluso si quisiera.
3.	Muchas cosas en mi vida se verían afectadas si dejo esta institución.
4.	En estos momentos, me sería muy difícil dejar esta institución.
5.	Estoy en el poder Judicial, tanto por agrado como por necesidad
6.	Cuento con pocas opciones de trabajo como para abandonar esta organización.
7.	Una consecuencia de abandonar esta organización, consiste en la dificultad de encontrar trabajo en otra

institución.	
8.	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización, es porque otra no me entregaría los beneficios que tengo ahora.
Compromiso Normativo	
1.	Me parece incorrecto que las personas se cambien de organización con demasiada frecuencia.
2.	Creo que una persona siempre debe ser leal a su institución.
3.	Cambiar de organización no me parece correcto.
4.	Siento la obligación moral de permanecer en el Poder Judicial.
5.	Siento que sería incorrecto dejar esta organización, incluso si tuviera una mejor oferta laboral.
6.	Creo en la importancia de permanecer fiel a una institución.
7.	Es mejor cuando las personas desarrollan su carrera en una sola organización.
8.	Creo que es importante ser incondicional con la institución en que trabajo.

Tabla N°2: Propuesta de cuestionario de percepciones de Compromiso Organizacional en 3 dimensiones.

Validación cualitativa del instrumento por medio de Juicio de expertos:

Durante las Últimas semanas del mes de marzo de 2015, se logró realizar una reunión larga de trabajo en conjunto con una cantidad de 3 profesionales del departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, entre ellos la Subdirectora del Departamento de Recursos Humanos y el jefe del Subdepartamento de Desarrollo Organizacional, con el fin de establecer la validez de contenido de los reactivos de ambos cuestionarios propuestos. Cada juez fue invitado a calificar los reactivos con nota, sin embargo, éstos fueron del parecer de hacer una exploración pregunta por pregunta en conjunto y cualitativa, en recomendación dadas sus experiencias con estudios anteriores, y en que una exploración más individual y por notas, les obliga de todas maneras a hacer luego una exploración conjunta, la cual además le ha dado una sinergia tal que siempre termina siendo muy distinta a la suma de sus evaluaciones individuales Los cambios se reseñan en los siguientes párrafos:

Reducción de variables independientes. Los datos socio demográficos, lamentablemente tienen la particularidad de que mientras aumentan en cantidad, logran hacer muy específica la personalización del sujeto encuestado, sintiendo éste que pierde en cierta medida el anonimato que garantizaba la investigación y que puede alterar sus respuestas por temor a ser identificado. El Poder Judicial no está exento de este riesgo, por lo que los expertos recomiendan dejar solo las variables necesarias y más comunes de los cuestionarios: sexo, edad, antigüedad laboral en la empresa, etc. Se eliminan, por tanto las

preguntas relativas al escalafón al que pertenece el sujeto y el régimen de administración – reformado o no– que tanga la actual unidad en la que trabaja.

Reducción de los niveles que miden el grado de acuerdo con las acepciones de Justicia Organizacional, desde 7 posibles notas de evaluación a la cantidad de 5. Ello principalmente debido en primer lugar a que si bien 7 niveles en el que se puede enmarcar cada respuesta resulta de una amplitud manejable; en la cultura organizacional del Poder Judicial y específicamente en el lenguaje interno de la Institución, el cual tiene muchas polarizaciones –se absuelve o se condena en las resoluciones, por ejemplo–, tanto la diferencia entre los conceptos “siempre” y “casi siempre”, como la existente entre “raramente” y “solo algunas ocasiones”, resultaría confusa y complejizaría la respuesta. Una segunda razón es que el sistema de calificaciones del Poder Judicial se desarrolla entre las notas 1 a la 7. No obstante, durante décadas estas calificaciones estuvieron asociadas al pago de incentivos de desempeño individual transversales a nivel nacional, por lo que muchos órganos calificadores colocaban el mal conocido “siete parejo para todos” con el fin de no perjudicar con su evaluación objetiva, la obtención de un bono de desempeño a sus funcionarios. Si bien este nefasto sistema de pago asociado a evaluación ya no existe, la cultura de calificación continúa con un supuesto en que las notas deben fluctuar entre el 6,0 y el 7,0, dejando las notas de 1 a 5 para utilizarse en casos de condicionalidad o próxima intención de destitución dl funcionario. En definitiva, un 6, ya es una mala evaluación para un funcionario, por lo que la escala de 1 a 5 sacará al sujeto de análisis de esta forma de pensar las evaluaciones.

Mejoras en la redacción para algunas preguntas. En esta ocasión se aprovechó mucho el tener en la comisión de expertos a dos jefaturas que ya han dirigido varios procesos de investigación directa y por medio de prestación de servicios, conociendo algunos errores de redacción en jerga no judicial que han llevado en el pasado a que las respuestas puedan resultar espurias o que se interpreten con mucha deseabilidad social. Por ejemplo, desaparecen palabras como “fiel”, “incondicional” y “correcta”; para dar paso a acepciones como “apegado”, “leal” y “fidedigna” en su respectivo reemplazo.

Instrumento definitivo para utilización:

Luego de un trabajo de lectura conjunta y análisis por pregunta y luego por dimensión, se consiguió una revisión integral del instrumento, que incluyó verificar que alguna pregunta del mismo no se preste para dobles interpretaciones, que exista pertinencia entre lo que se pregunta y lo que se busca comprender y otras indicaciones. A modo general los jueces calificaron el instrumento como adecuado; realizándose junto con ellos las correcciones que señalaban en cada caso. Exponemos en la tabla N° 3 un comparado entre la redacción inicial y la formulación final del cuestionario:

	<u>FORMULACION INICIAL</u>	<u>FORMULACION FINAL</u>	<u>CODIGO</u>
43	¿Usted ha sido tratado cortésmente?	40.- ¿Usted y sus compañeros han sido tratado cortésmente?	JINT1
44	¿Usted ha sido tratado con dignidad?	41.- ¿Usted y sus compañeros han sido tratado con dignidad?	JINT2
45	¿Usted ha sido tratado con respeto?	42.- ¿Usted y sus compañeros han sido tratado con respeto?	JINT3
46	¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	43.- ¿Usted y sus compañeros se abstienen de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	JINT4
47	Cuando esa persona se comunica con usted. ¿Lo ha tratado con sinceridad?	44.- Para realizar su trabajo ¿Usted cuenta con toda la información que necesita?	JINF1
48	¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	45.- ¿Le ha explicado a usted con claridad los procedimientos?	JINF2
49	¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	46.- ¿Le han parecido razonables las explicaciones relacionadas con los procedimientos?	JINF3
50	¿Se comunica con usted en los momentos oportunos?	47.- ¿Usted se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?	JINF4
51	¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	48.- ¿Da la impresión que adapta la forma de comunicarse de acuerdo a las necesidades de las personas que tiene a su cargo?	JINF5

Tabla N° 3: Reactivos comparados entre la redacción inicial y la formulación final del cuestionario.

Resultados del análisis cuantitativo

Aplicación del instrumento y distribución de observaciones y respuestas.

La muestra estuvo conformada por hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 28 y 60 años. Participaron 31 trabajadores del Poder Judicial de la Región metropolitana de todos los tipos de tribunales, todos con nombramiento en calidad de titulares. Su distribución por factores sociodemográficos (variables independientes) se presentan en los gráficos números 1 al 5. En ellos se verifica que un 55 por ciento de los entrevistados corresponden a mujeres, 64,5 por ciento de los encuestados pertenece al grupo de personas entre los 35 y 44 años de edad, y que un 58 por ciento tiene entre 9 y once años de antigüedad funcionaria. Es importante destacar que un 70 por ciento de la muestra manifestó estar en un nivel de formación educativa de nivel profesional o superior y que solo un 32 por ciento ha trabajado tanto en tribunales reformados como no reformados.



Gráfico N°1: Distribución de la muestra según género.

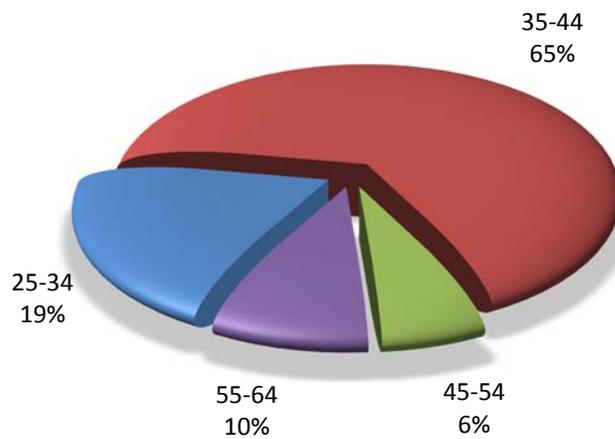


Gráfico N°2: Distribución de la muestra según grupos de edad.

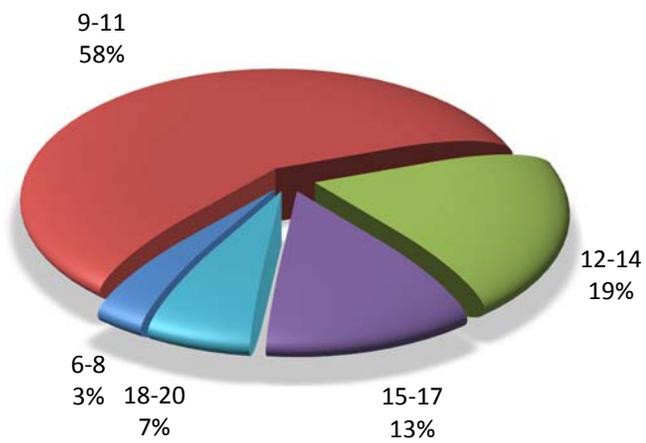


Gráfico N°3: Distribución de la muestra según grupos de antigüedad.

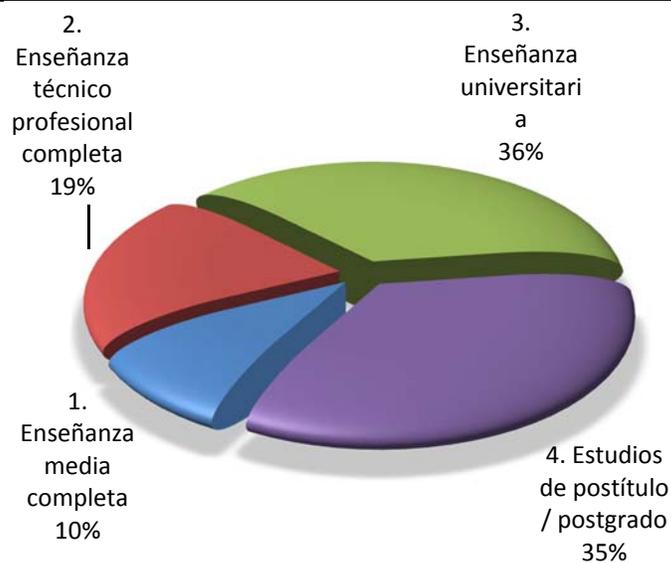


Gráfico N°4: Distribución de la muestra según nivel educacional alcanzado.

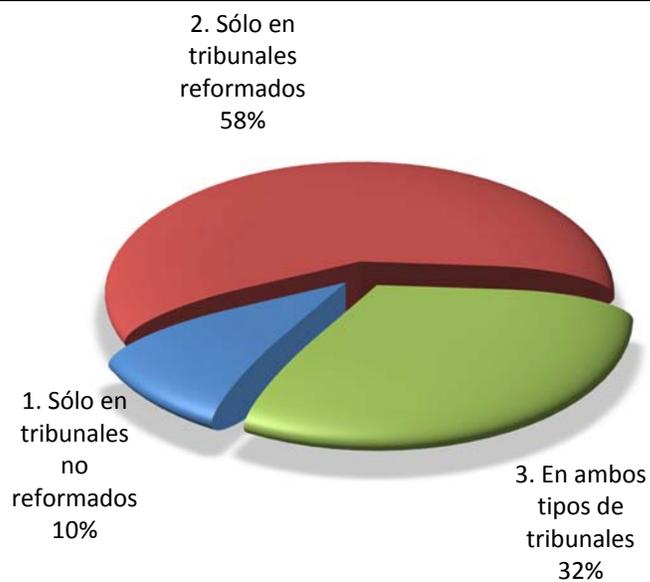


Gráfico N°5: Distribución de la muestra según experiencia laboral según tipos de tribunales.

Los resultados de las secciones de cuestionarios, separados por dimensiones, son los siguientes:

Dimensión Compromiso Afectivo: Media=3,9129, Desviación estándar= 0,53069.

Dimensión Compromiso de Continuidad: Media=3,2919, Desviación estándar= 0,67378.

Dimensión Compromiso Normativo: Media=3,1277, Desviación estándar= 0,77231.

Dimensión Justicia Procedural: Media=3,1981, Desviación estándar= 0,74519.

Dimensión Justicia Distributiva: Media=3,6371, Desviación estándar= 0,65777.

Dimensión Justicia Interpersonal: Media=3,9839, Desviación estándar= 0,67062.

Dimensión Justicia Informacional: Media=3,6613, Desviación estándar= 0,53052.

Fiabilidad del instrumento y análisis factorial

Con los resultados obtenidos se pretende medir la consistencia interna del cuestionario, que es el método más común para estimar la fiabilidad de este tipo de instrumentos, sus principales coeficientes de estimación son sencillos de automatizar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, que en nuestro caso corresponde al programa estadístico IBM SPSS 22, en donde se confeccionó la base de datos con la información proporcionada en los cuestionarios. Ingresados ya los datos, se utiliza el coeficiente de Alfa de Cronbach, que determina el límite inferior del Coeficiente de Fiabilidad y que corresponde a la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala.

	Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Escala: Justicia Procedural	,846	,857	7
Escala: Justicia Distributiva	,849	,863	4
Escala: Justicia Interpersonal	,797	,800	4
Escala: Justicia Informacional	,530**	,574**	5
Justicia Organizacional (todas las dimensiones)	,878	,887	20
Escala: Compromiso Afectivo	,661**	,684**	8
Escala: Compromiso de Continuidad	,777	,775	8
Escala: Compromiso Normativo	,824	,790	8
Escala: Compromiso Organizacional (todas las dimensiones)	,758	,748	24

** Niveles bajos de alfa de Cronbach.

Tabla N° 11: Estadísticos de fiabilidad del instrumento para cada una de las dimensiones.

Así, el análisis de la fiabilidad de la escala, la sección del instrumento pertinente a justicia organizacional indicó que con los 20 reactivos se tiene una adecuada consistencia interna, medida a través del índice de alfa de Cronbach el cual resulto de $\alpha = 0,878$. Para el instrumento de Compromiso Organizacional, realizamos el análisis de alfa de Cronbach, el que con sus 24 reactivos alcanza un $\alpha = 0,758$, lo que también refleja consistencia interna de esa sección del cuestionario.

En lo relativo a las dimensiones individuales, los estadísticos de análisis se presentan en la tabla N° 11. En ella podemos apreciar que los estadísticos de alfa de Cronbach para Justicia Organizacional separado por dimensiones, son menores al índice de fiabilidad del constructo general. En el caso particular de la dimensión Justicia informacional tiene un $\alpha = 0,530$, lo que indica que hay una baja consistencia interna, cosa que ocurre también con la dimensiones de compromiso afectivo.

Para el caso de la dimensión justicia informacional, el alfa de Cronbach se elevaría a 0,648 si se elimina la pregunta JINF4, la cual es efectivamente una variación de la pregunta JINT 4, solo que varía levemente el escenario de interacción en el cual se pone al trabajador para responder la pregunta (pensando en el “trato” o pensando en la “información”), sin embargo la eliminación de la pregunta no mejoraría la consistencia interna.

En el caso del compromiso afectivo la situación se torna algo más optimista. Para el compromiso afectivo el alfa de Cronbach se elevaría a 0,739 si se elimina la pregunta CAF4, la cual es efectivamente una pregunta que a la hora de tratar del cariño que la persona puede tener con respecto a cualquier institución con relación al Poder Judicial, puede dividir el foco de atención en relación al sujeto y el objeto del afecto.

Análisis factorial de Justicia Organizacional

Previo a determinar cualquier correlación debemos verificar si efectivamente las dimensiones interpretan como factores a la percepción del constructo al cual pertenecen. Aplicando un análisis factorial a las respuestas de los sujetos podemos verificar si los grupos

de variables que determinamos como nuestras dimensiones tienen un significado común y conseguir de esta manera verificar si se cumple con explicar por medio de éstas la percepción general de justicia y de compromiso y poder hacer pruebas efectivas de relación de tales dimensiones con las variables independientes.

Realizamos entonces, en primer lugar, el análisis por medio del método de ejes principales, a los 20 ítems del cuestionario de Justicia Organizacional y rotando la matriz de componentes por medio del método VARIMAX. Al buscar inicialmente una solución factorial, nos arroja un índice KMO de 0,507, el cual nos indica que la relación entre las variables no es tan alta como para proseguir con un Análisis de Ejes Principales, pues existe grado de correlación medio y habría aceptación media, pero una prueba de esfericidad de Bartlett con $p = .000$, nos dice que aún existe aplicabilidad de análisis factorial de las variables estudiadas.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,507
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	446,278
	gl	190
	Sig.	,000
Tabla Nº 12 A: Prueba de KMO y Bartlett, Justicia Organizacional, 4 factores		

Si dividimos en cuatro factores, estos explicarían el 67,356% de la varianza. El primer factor, explicaría el 34.119% de la varianza y estaría compuesto por los primeros 6 del total de 7 ítems de la dimensión de justicia procedural, quedando solo fuera JPRO7, que si se eliminara aumentaría el alfa de Cronbach sólo a $\alpha = 0,856$ (inicial $\alpha = 0,846$). El segundo factor explica el 13,107% de la varianza y está compuesto por los primeros 3 de los 4 ítems de la dimensión de justicia interpersonal, quedando fuera solo JINT4, el cual si se eliminara aumentaría el alfa de Cronbach a $\alpha = 0,856$ (inicial $\alpha = 0,797$). El tercer factor explica el 11,663% de la varianza y está compuesto por los 4 ítems de la dimensión de justicia distributiva, y tiene un $\alpha = 0,849$. Finalmente, el cuarto factor explicaría el 8,467% de la varianza, pero no demuestra que estaría compuesto por la dimensión de justicia informacional, pues el único ítem que tiene significancia en él es el reactivo JINF4, por lo que los otros reactivos no saturarían con fuerza sobre ese factor.

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,824	34,119	34,119	6,452	32,259	32,259	3,576	17,879	17,879
2	2,621	13,107	47,226	2,287	11,433	43,692	3,348	16,739	34,618
3	2,333	11,663	58,889	2,010	10,052	53,745	3,138	15,688	50,306
4	1,693	8,467	67,356	1,344	6,718	60,463	2,031	10,156	60,463
5	1,250	6,250	73,606						
6	1,050	5,248	78,854						
7	,834	4,168	83,022						
8	,727	3,633	86,655						
9	,597	2,983	89,638						
10	,524	2,619	92,257						
11	,368	1,839	94,096						
12	,332	1,661	95,757						
13	,244	1,219	96,977						
14	,176	,880	97,857						
15	,163	,813	98,670						
16	,101	,504	99,174						
17	,076	,380	99,554						
18	,041	,203	99,757						
19	,032	,162	99,920						
20	,016	,080	100,000						

Método de extracción: factorización de eje principal.

Tabla Nº 12 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Justicia Organizacional, 4 factores

	Factor ^a			
	1	2	3	4
JPRO1	,835	-,009	,086	,002
JPRO2	,735	-,014	,087	,058
JPRO3	,641	,462	,169	,009
JPRO4	,675	,394	,222	,193
JPRO5	,457	,584	,090	,279
JPRO6	,659	,076	,055	-,238
JPRO7	,292	,619	,049	-,244
JDIS1	,160	,151	,624	-,087
JDIS2	,024	,107	,911	-,083
JDIS3	,185	,053	,817	,005
JDIS4	,121	,223	,710	,214
JINT1	,098	,824	,190	,084
JINT2	-,031	,538	,447	,027
JINT3	,135	,823	,234	,248
JINT4	,115	,270	,142	,931
JINF1	,329	,162	,407	,164
JINF2	,220	,330	,297	-,203
JINF3	,679	,305	,256	-,022
JINF4	-,094	,019	-,088	,799

JINF5	,020	,463	,050	,303
Método de extracción: factorización de eje principal.				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a				
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.				
Tabla N° 12 C: Matriz de factor rotado, Justicia Organizacional, 4 factores				

En la tabla N° 12 C podemos apreciar que influyen más JINF4 y JINT4 en el cuarto factor, los cuales coincidentemente y como una especie de trampa dejada por los jueces expertos, tienen casi la misma redacción (¿Usted y sus compañeros se abstiene de realizar observaciones o comentarios inadecuados?) El alfa de Cronbach de esta dimensión es tan solo de $\alpha = 0,530$ y eliminando la pregunta JINF4, podemos llegar a un $\alpha = 0,648$.

Si evaluamos la lectura del instrumento, entenderemos que si consideramos la primera vez que se enfrenta el individuo al reactivo de “comentarios inadecuados” es en el ítem JINT4, pero la pregunta tiene ya una perspectiva que encaja en la dimensión informacional, por lo que toma mayor volatilidad al encontrarse por segunda vez con prácticamente la misma pregunta. Hicimos las pruebas con una corrección, eliminando la pregunta JINF4, y colocando la JINT4 como nueva JINF4 en la dimensión informacional, dejando la dimensión interpersonal solo con tres reactivos válidos.

Realizamos entonces los ajustes, evaluando por tres factores, lo que podría dar luces a que un modelo de justicia organizacional de tres dimensiones pudiera explicar mejor de manera factorial un estudio a gran escala del Poder Judicial, considerando que nuestra nueva dimensión de justicia “interaccional” arroja inicialmente un Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,804$, mejorando además el KMO a 0,511, como se muestra a continuación:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,511
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	414,373
	gl	171
	Sig.	,000
Tabla N° 13 A: Prueba de KMO y Bartlett, Justicia Organizacional, 3 factores		

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,823	35,911	35,911	6,409	33,734	33,734	3,548	18,675	18,675
2	2,473	13,018	48,929	2,075	10,922	44,656	3,544	18,654	37,329

3	2,138	11,251	60,180	1,740	9,159	53,814	3,132	16,486	53,814
4	1,389	7,308	67,489						
5	1,243	6,544	74,033						
6	1,013	5,332	79,364						
7	,833	4,386	83,750						
8	,662	3,485	87,235						
9	,587	3,088	90,323						
10	,496	2,613	92,936						
11	,359	1,890	94,826						
12	,271	1,428	96,255						
13	,240	1,266	97,520						
14	,163	,857	98,378						
15	,111	,582	98,959						
16	,088	,461	99,420						
17	,059	,310	99,730						
18	,033	,176	99,906						
19	,018	,094	100,000						
Método de extracción: factorización de eje principal.									
Tabla N° 13 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Justicia Organizacional, 3 factores									

Es así como para el caso de justicia organizacional se recomienda modificar el cuestionario para que evaluara 3 dimensiones en el trabajo a desarrollar con el Poder Judicial a escala nacional. Por lo pronto los estadísticos de fiabilidad quedan de la siguiente forma:

	Factor ^a		
	1	2	3
JPRO1	,019	,817	,078
JPRO2	,028	,713	,079
JPRO3	,445	,647	,177
JPRO4	,463	,651	,210
JPRO5	,682	,432	,071
JPRO6	-,034	,696	,082
JPRO7	,446	,330	,098
JDIS1	,086	,180	,651
JDIS2	,078	,026	,911
JDIS3	,059	,178	,818
JDIS4	,325	,086	,670
JINT1	,771	,122	,210
JINT2	,505	-,015	,456
JINT3	,873	,126	,234
JINF1	,207	,318	,404
JINF2	,231	,248	,310
JINF3	,276	,693	,268
JINF5	,548	,000	,039

JINT4	,512	,043	,097
Método de extracción: factorización de eje principal.			
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			
Tabla N° 13 C: Matriz de factor rotado, Justicia Organizacional, 3 factores			

	Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Escala: Justicia Procedural	,846	,857	7
Escala: Justicia Distributiva	,849	,863	4
Escala: Justicia Interpersonal + Informativa	,804	,808	8
Justicia Organizacional (todas las dimensiones)	,891	,895	19

Tabla N° 14: Estadísticos de fiabilidad para Justicia Organizacional en 3 dimensiones.

Análisis factorial de Compromiso Organizacional

Con el mismo método de análisis factorial sometimos la sección del instrumento correspondiente a Compromiso Organizacional, para sus 24 reactivos. Arrojó una medida de adecuación muestral de KMO fue de 0,401 y la prueba de esfericidad de Bartlett, $p = .000$, lo que da cuenta que el modelo factorial no será adecuado. Un análisis inicial basado en auto valor extrajo 7 diferentes factores, lo cual resulta muy dispar con las tres dimensiones del compromiso.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,401
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	504,551
	gl	276
	Sig.	,000
Tabla N° 15 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional, libre (7 factores)		

En la Tabla N° 11 se mostró, en el análisis de alfa de Cronbach, que Compromiso con sus 24 reactivos posee $\alpha = 0,758$, lo que refleja consistencia interna. En relación a la dimensión de Compromiso Afectivo, la fiabilidad es de $\alpha = 0,661$, para Compromiso de Continuidad el alfa de Cronbach es de $\alpha = 0,777$ y finalmente en la dimensión Compromiso Normativo la consistencia interna fue de $\alpha = 0,824$. En párrafos anteriores manifesté que al eliminar el reactivo CAF4, el alfa de Cronbach de Compromiso afectivo sube a los niveles

aceptados ($\alpha = 0,739$), por lo que ya eliminaremos este reactivo para las pruebas factoriales, además el ítem CAF4 no cumple con el coeficiente de correlación necesario para definir en un factor, y en consideración a su evaluación cualitativa, también reseñada. Lo propio también se realiza con los reactivos CCO2 y CCO6. Con estos tres ajustes nuestro índice KMO = 0,536, tal como se indica en la tabla N° 16 A.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,536
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	383,530
	gl	210
	Sig.	,000

Tabla N° 16 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores)

Aun considerando la poca fiabilidad de nuestro modelo de tres dimensiones, retomamos el análisis factorial buscando nuevamente la libre extracción de factores, con diversas variables saturando en los diversos factores, los que al no estar acotados no pueden ser considerados significativos para explicar el modelo –recordemos que podríamos tener tantos factores como variables y todos tendrían peso específico en sí mismos-, por lo que el hecho de que saturan, no implica que lo hagan para el modelo que buscamos validar:

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,196	24,741	24,741	4,941	23,528	23,528	4,204	20,018	20,018
2	3,679	17,517	42,257	3,383	16,108	39,636	2,895	13,786	33,804
3	2,735	13,023	55,280	2,385	11,359	50,995	2,471	11,768	45,572
4	1,634	7,779	63,059	1,344	6,400	57,396	1,917	9,130	54,702
5	1,564	7,448	70,507	1,264	6,021	63,417	1,467	6,987	61,689
6	1,288	6,132	76,639	,918	4,370	67,787	1,281	6,098	67,787
7	,882	4,201	80,840						
8	,714	3,398	84,238						
9	,611	2,909	87,147						
10	,473	2,254	89,400						
11	,403	1,919	91,319						
12	,393	1,873	93,192						
13	,294	1,399	94,591						
14	,265	1,262	95,853						
15	,252	1,199	97,053						
16	,228	1,084	98,137						

17	,127	,607	98,744						
18	,094	,446	99,190						
19	,080	,382	99,572						
20	,069	,328	99,900						
21	,021	,100	100,000						
Método de extracción: factorización de eje principal.									
Tabla Nº 16 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores)									

Tal como se aprecia en la Tabla Nº 16 C, se obtuvo un primer factor de 5 ítems de Compromiso Normativo (CNO1, CNO3, CNO4, CNO5 y CNO7) para luego tener un segundo factor que tiene 4 ítems: 3 reactivos de compromiso afectivo (CAF2, CAF5 y CAF6) y 1 de compromiso de Continuidad (CCO8). Un tercer factor tiene 5 reactivos que le saturan (CCO1, CCO3, CCO4, CCO5 y CCO7) y un cuarto factor tiene dos variables influyentes en su peso ponderado (CAF7 y CNO6). Un quinto factor solo se ve influido por CCO8; y el último, para finalizar, con 2 reactivos de compromiso afectivo (CAF1 y CAF8). Los seis factores explicarían el 76,639% de la varianza total.

	Factor ^a					
	1	2	3	4	5	6
CAF1	,209	,135	-,085	,144	,088	,749
CAF2	-,017	,782	,149	,140	,075	,004
CAF3	,207	,490	-,286	,000	,078	,279
CAF5	,091	,662	-,141	,060	,034	,110
CAF6	,074	,710	,171	,269	,251	,216
CAF7	-,228	,044	,130	,861	-,011	,230
CAF8	-,139	,405	,261	,115	-,621	,516
CCO1	,063	,017	,789	-,126	,084	,032
CCO3	,513	,111	,634	,023	,072	-,130
CCO4	,150	,032	,737	,202	-,034	,054
CCO5	-,078	-,209	,395	-,480	,074	-,137
CCO7	,106	,158	,615	,040	,527	-,219
CCO8	-,005	,139	,170	,010	,701	,175
CNO1	,925	,025	,044	-,076	,010	-,048
CNO2	,119	,412	,152	,232	,138	-,203
CNO3	,840	,105	,164	-,011	,177	,181
CNO4	,788	,232	,193	,124	,158	,060
CNO5	,882	,072	,040	-,118	-,166	-,075

CNO6	-,097	,207	,027	,791	,032	-,073
CNO7	,858	-,021	,017	-,207	-,037	,234
CNO8	,063	,729	,064	-,026	-,324	-,007
Método de extracción: factorización de eje principal.						
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a						
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.						
Tabla Nº 16 C: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Consistente, libre (6 factores)						

Se vuelve entonces a realizar el análisis factorial esta vez fijando en 3 los factores a extraer para que se ajuste a nuestro dimensionamiento práctico y verificar si existen reactivos que no saturan significativa y conjuntamente en alguna dimensión y que tampoco lo hagan en ninguno de estos tres factores, para poder explicar el modelo, encontrándonos con los resultados que se presentan en la tabla Nº 17 A.

Cabe recordar que al no alterar los ítems utilizados, no existen variaciones en las medidas de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,536 (esfericidad de Bartlett con sig=0,000). Como se muestra en la Tabla Nº 17 B Obtuvimos un primer factor de 5 ítems de Compromiso Normativo (CNO1, CNO3, CNO4, CNO5 y CNO7) para luego tener un segundo factor que tiene 4 ítems de compromiso afectivo con alta saturación en el factor (CAF2, CAF3, CAF5 y CAF6) y al que se le pueden allegar otros 3 ítems de esa dimensión que tienen mejor saturación que en los otros factores (CAF1, CAF7 y CAF8), quedando “colgado” en el factor sólo un reactivo “forastero” de compromiso normativo (CNO8) –le hemos puesto este nombre intencionadamente puesto que seguirá dando que hablar, lo que detallaremos en los párrafos siguientes–. Un tercer y último factor tiene 4 reactivos de compromiso de continuidad que le saturan con fuerza (CCO1, CCO3, CCO4 y CCO7) y al que se pueden acoplar dos ítems de la misma dimensión que tienen mejor saturación que en los otros factores (CCO5 y CCO8). La matriz nos muestra que CNO2 y CNO6 no saturan en ninguno de los tres factores con los que buscamos la solución, por lo que intentaremos evaluar sin su participación y repetir la extracción forzando un modelo de tres factores.²

² Cualitativamente, podemos considerar que CNO2 (Creo que una persona siempre debe ser leal a su institución) y CNO6 (Creo en la importancia de permanecer y desarrollarse en una institución), desde el momento en que fueron alteradas por el comité de expertos, perdieron el peso para evaluar compromiso normativo; pero los expertos tuvieron buenas razones, las que reseñaremos en el apartado correspondiente.

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,196	24,741	24,741	4,873	23,204	23,204	4,192	19,963	19,963
2	3,679	17,517	42,257	3,161	15,052	38,256	3,280	15,619	35,582
3	2,735	13,023	55,280	2,244	10,683	48,940	2,805	13,357	48,940
4	1,634	7,779	63,059						
5	1,564	7,448	70,507						
6	1,288	6,132	76,639						
7	,882	4,201	80,840						
8	,714	3,398	84,238						
9	,611	2,909	87,147						
10	,473	2,254	89,400						
11	,403	1,919	91,319						
12	,393	1,873	93,192						
13	,294	1,399	94,591						
14	,265	1,262	95,853						
15	,252	1,199	97,053						
16	,228	1,084	98,137						
17	,127	,607	98,744						
18	,094	,446	99,190						
19	,080	,382	99,572						
20	,069	,328	99,900						
21	,021	,100	100,000						

Método de extracción: factorización de eje principal.

Tabla Nº 17 A: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Consistente, 3 factores

	Factor ^a		
	1	2	3
CAF1	,226	,385	-,093
CAF2	-,014	,683	,272
CAF3	,258	,530	-,200
CAF5	,122	,624	-,036
CAF6	,052	,767	,343
CAF7	-,352	,435	,145
CAF8	-,071	,458	-,003
CCO1	,071	-,118	,704
CCO3	,459	,002	,683
CCO4	,083	,065	,658
CCO5	,003	-,479	,296
CCO7	,050	-,005	,798
CCO8	,010	,119	,341
CNO1	,907	-,010	,113
CNO2	,052	,364	,309
CNO3	,827	,138	,255
CNO4	,740	,263	,325
CNO5	,868	,008	,053

CNO6	-,252	,469	,153
CNO7	,906	-,019	-,007
CNO8	,103	,551	,043
Método de extracción: factorización de eje principal. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a			
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.			
Tabla N° 17 B: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Consistente, 3			

En un primer intento nuestra medida KMO se elevó a 0,626 (esfericidad de Bartlett Sig.= 0,000), por lo que retomamos el interés en realizar pruebas factoriales reintegrando variables que fueron excluidas previo a realizar la extracción libre inicial, para saber cómo se comporta el índice KMO de magnitudes de correlación observada y parcial. Nuestros trabajos se resumen en la tabla N° 18 y determinan que el reactivo CCO6, fue inicialmente ignorado aun cuando propone un ejemplo más concreto de “tener otra opción laboral” a la hora de preguntar si abandonaría la institución, y no queda tan abierta como la pregunta CCO2 que deja muy amplio el “si me fuera posible”. Esto es consecuente con una mejora del índice de Kaiser-Meyer-Olkin a 0,639. En este intento definitivo por ajustar un modelo de tres factores, los resultados se presentan en la tabla N° 19 A, arrojando nuestro “Compromiso Organizacional Final”.

Evaluación cuantitativa				Observación cualitativa del ítem.
Ítem reintegrado	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Sig. Esf de Bartlett	Varianza explicada	Detalle
CAF4	0,585	0,000	56,767%	Ítem puede dividir el foco de atención en relación al sujeto y el objeto del afecto.
CCO2	0,528	0,000	56,707%	Ambigüedad en la motivación de dejar la institución (“si me fuera posible”)
CCO6	0,639	0,000	58,741%	Aterriza una opción para verificar si abandonaría “esta” institución.
CAF4 ; CCO2	0,369	0,000	55,346%	
CAF4 ; CCO6	0,575	0,000	56,992%	
CCO2 ; CCO6	0,510	0,000	57,300%	

Tabla N° 18: Opciones de reintegración de ítems para mejora del análisis factorial.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,639
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	367,581
	gl	190
	Sig.	,000

Tabla N° 19 A: Prueba de KMO y Bartlett, Compromiso Organizacional Final, 3 factores

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,240	26,199	26,199	4,943	24,715	24,715	4,357	21,787	21,787
2	3,501	17,505	43,704	2,992	14,959	39,674	3,247	16,234	38,021
3	3,009	15,047	58,751	2,595	12,973	52,647	2,925	14,626	52,647
4	1,590	7,950	66,701						
5	1,433	7,164	73,865						
6	1,063	5,317	79,182						
7	,733	3,665	82,847						
8	,616	3,079	85,925						
9	,477	2,386	88,311						
10	,448	2,240	90,551						
11	,400	2,002	92,553						
12	,319	1,593	94,147						
13	,264	1,318	95,465						
14	,252	1,258	96,723						
15	,188	,942	97,664						
16	,162	,808	98,472						
17	,123	,617	99,089						
18	,084	,421	99,510						
19	,057	,287	99,797						
20	,041	,203	100,000						

Método de extracción: factorización de eje principal.

Tabla N° 19 B: Varianza Total explicada, análisis factorial Compromiso Organizacional Final, 3 factores

	Factor ^a		
	1	2	3
CAF1	,219	,415	-,096
CAF2	-,040	,702	,274
CAF3	,215	,521	-,175
CAF5	,080	,630	,005
CAF6	,030	,783	,360
CAF7	-,295	,359	,107
CAF8	-,072	,525	-,027
CCO1	,084	-,069	,687
CCO3	,474	,011	,674
CCO4	,109	,059	,620
CCO5	-,021	-,450	,335
CCO6	-,464	-,508	,517
CCO7	,056	-,021	,820
CCO8	-,008	,100	,387
CNO1	,919	-,019	,086
CNO3	,825	,151	,250
CNO4	,762	,267	,288

CNO5	,887	,042	,017
CNO7	,895	,000	-,007
CNO8	,071	,565	,055
Método de extracción: factorización de eje principal. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a			
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.			
Tabla Nº 19 C: Matriz de factor rotado, Compromiso Organizacional Final, 3 factores			

En este caso final obtuvimos que un primer factor, posee 5 de los 8 reactivos de Compromiso Normativo, que explican un 26,199% del total de la varianza. Un segundo factor que explica un 17,505% de la varianza está compuesto por todos los reactivos de compromiso afectivo vigentes más el reactivo forastero “CNO8”. Un tercer y último factor explica un 15,047% de la varianza, y corresponde a todas las preguntas de compromiso de continuidad, a excepción de CCO2 (Si me fuera posible, dejaría el Poder Judicial) que particularmente tiene muy abiertas las posibilidades y además lo plantea algún tipo de impedimento con el compromiso para con una institución específica, por sobre los ideales personales de cada persona respecto de lo que resulta “imposible” o no.

Volviendo al caso de nuestro reactivo forastero CNO8 en compromiso afectivo. El reactivo modificado por los expertos expone “28.- Creo que es importante ser leal con la institución en que trabajo.” lo cual dista de la intención de medir la percepción del “deber” que se tiene para con la organización, con un foco puesto más en características de la persona que de la organización, pues aquella se ve influenciada por las propias experiencias, a nivel familiar y cultural; confundiendo con la palabra leal a dimensiones propias del afecto que se tiene por una institución, y que explicaría en parte la asociación factorial con las respuestas de la dimensión de compromiso afectivo y presentándolo como un “forastero no tan lejano”. Las razones por las cuales los expertos modificaron esta pregunta tiene una lectura cualitativa fuerte y cargada de simbolismos, los que serán reseñados en un apartado especial, respecto a lo complicado de realizare este instrumento a nivel nacional en la institución.

	Promedio Justicia Organizacio	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interper-	Promedio Compromis o Afectivo	Promedio Compromis o de	Promedio Compromis o Normativo
--	-------------------------------	------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------------

		nal			sonal e informa- cional		Continuidad	
Promedio Justicia Organizacio- nal	Correlación de Pearson	1	,819**	,752**	,836**	,445*	-,450*	,087
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,012	,011	,643
Promedio Justicia Procedural	Correlación de Pearson	,819**	1	,333	,579**	,442*	-,470**	,093
	Sig. (bilateral)	,000		,067	,001	,013	,008	,618
Promedio Justicia Distributiva	Correlación de Pearson	,752**	,333	1	,495**	,268	-,190	-,083
	Sig. (bilateral)	,000	,067		,005	,144	,305	,656
Promedio Just. Interpersonal / informacional	Correlación de Pearson	,836**	,579**	,495**	1	,348	-,416*	,218
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,005		,055	,020	,239
Promedio Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,445*	,442*	,268	,348	1	-,075	,147
	Sig. (bilateral)	,012	,013	,144	,055		,688	,430
Promedio Compromiso de Continuidad	Correlación de Pearson	-,450*	-,470**	-,190	-,416*	-,075	1	,165
	Sig. (bilateral)	,011	,008	,305	,020	,688		,375
Promedio Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,087	,093	-,083	,218	,147	,165	1
	Sig. (bilateral)	,643	,618	,656	,239	,430	,375	

Tabla N° 20: Matriz de correlaciones.

Con el análisis realizado podemos presentar nuestra matriz de correlaciones en la tabla N° 20. Cabe señalar que la matriz de correlaciones inicial no difería mucho de la que se presenta a continuación, presentando significancia estadística exactamente en las mismas correlaciones.

Resultados de acuerdo a las Hipótesis de Investigación

De acuerdo al análisis correlacional bivariado, verificamos que la percepción de Justicia Organizacional con las dimensiones de Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad, existe una Correlación de Pearson de 0,445 y -0,45 con una significación bilateral de 0,012 y 0,011 respectivamente, lo que indica que las variables están relacionadas significativamente.

Se puede observar también una correlación significativa entre los promedios de las dimensiones de Justicia Procedural y las dimensiones de Compromiso Afectivo y

Compromiso de Continuidad, dado que reporta una Correlación de Pearson de 0,442 y -0,47 con una significación bilateral de 0,013 y 0,008 respectivamente, lo que otorga significancia a la relación. Lo mismo sucede con la correlación entre las dimensiones de Compromiso de Continuidad y nuestra dimensión integrada de Justicia Interpersonal e Informacional, la cual tiene un coeficiente de correlación de -0,416 con un nivel de significación bilateral de 0,02.

De acuerdo a la Tabla N° 20, se puede observar que casi todas las dimensiones de Justicia Organizacional (3 de 4) correlacionan negativamente con el compromiso de continuidad. Ello, más allá de que no todas tengan significancia estadística, muestra claramente que en la muestra de ensayo, el compromiso de continuidad es un factor de influencia contraria en la justicia, toda vez que en el sector público cobra una especie de interpretación de que existe un compromiso por “temor de irse de la organización” el cual puede aumentar si las percepciones de justicia no son las mejores

Si analizamos las percepciones entre dimensiones del mismo constructo, podemos verificar que todas las dimensiones de compromiso se relacionan positiva y significativamente con el constructo, pero Compromiso de Continuidad lo hace inversamente con el Compromiso Afectivo, lo que podría explicar que las motivaciones para comprometerse con la institución pueden presentar cierta sustitución de dimensiones, pero con una clara diferencia de perspectiva, explicada por los respectivos coeficientes de correlación de -0,576 y 0,421 (si la quiero menos, me obligo más, pero mucho más de lo menos que la quiero).

Para el caso de análisis entre las diferentes dimensiones que soportan al modelo de Justicia organizacional, vemos que efectivamente todas las percepciones en las diferentes dimensiones se relacionan con la percepción del constructo de manera positiva; importante resulta sí destacar que también funciona con nuestra nueva dimensión de Justicia Interpersonal e informacional. Agregamos

	Promedio Justicia Organizacio	Promedi o Justicia	Promedi o Justicia	Promedio Justicia Interperso	Promedio Compromi so	Promedio Compromi so de	Promedio Compromi so
--	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------------	----------------------------	-------------------------------	----------------------------

		nal	Procedu ral	Distributi va	nal e informacio nal	Afectivo	Continuid ad	Normativo
N	Válido	31	31	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
Desviación estándar		,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422
Varianza		,274	,555	,433	,309	,348	,656	1,309
Percentil es	25	3,2267	2,7100	3,0000	3,3750	3,6250	2,7143	1,4000
	50	3,5283	3,1400	3,7500	3,7500	4,0000	3,4286	2,2000
	75	3,8700	3,7100	4,0000	4,1250	4,2500	3,8571	3,4000

Tabla N° 21: Estadígrafos principales de las dimensiones finales.

Resultados de acuerdo al grupo de estudio

Analizando los promedios de los reactivos de Compromiso Organizacional, el promedio de Compromiso Afectivo para la muestra total, fue de 3,9556 con desviación estándar 0,59033, puntuando esta dimensión en la categoría de respuesta “indiferente” de acuerdo a la Escala Likert utilizada. El promedio de Compromiso de Continuidad fue de 3,2949, Desviación estándar= de 0,80975, lo que puntuó “indiferente”. El promedio de Compromiso Normativo fue de 2,5484, Desviación estándar= de 1,14422, puntuando como “en desacuerdo”. La variable Compromiso Organizacional en conjunto que obtuvo una media de 3,2663, Desviación estándar= de 0,55237.

Por otro lado, el promedio de Justicia Procedural para la muestra total, fue de 3,1981, Desviación estándar= de 0,74519, lo que significa que la percepción de Justicia en las decisiones que se toman respecto de aplicación de normas y procedimientos que se deben cumplir internamente en los tribunales para alcanzar los objetivos, puntuó en la categoría 3 de la Escala Likert, que hace referencia a ‘algunas veces’. El promedio para Justicia Distributiva fue de 3,6371 con desviación estándar de 0,65777 lo que quiere decir que las percepciones de equidad sobre cómo se distribuyen los resultados entre la gente producto de su trabajo se considera ‘algunas veces’, de acuerdo a las categoría 3 de la escala, lo mismo sucede con nuestra dimensión combinada de justicia interpersonal e informacional, entregando media de 3,8024, con desviación de 0,556. En lo que respecta a el promedio

general de Justicia Organizacional, las percepciones se ubican en la categoría 3, con una media de 3,5459, Desviación estándar= de 0,52341 lo que califica el promedio de las respuestas como 'algunas veces'.

Para analizar las diferencias de medias entre los distintos grupos demográficos, procedimos a verificar por medio del Análisis de Varianza (ANOVA) en todas nuestras variables demográficas, las que pasaran a ser nuestras variables categóricas. La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales de las variables dependientes e independientes son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los grupos no difieren en la variable dependiente y por ende, la variable categórica es independiente de aquélla. Si las poblaciones muestreadas son normales y sus varianzas son iguales, el estadístico F se distribuye según el modelo de probabilidad F de Fisher-Snedecor, el cual se interpreta de forma similar al estadístico T.

Bajo este análisis de varianzas, se pudo encontrar relaciones estadísticamente significativas entre el rango de edad y la percepción de las personas respecto de la Justicia Organizacional General y de la dimensión de Compromiso de Continuidad, analizándose además en este último caso una línea de tendencia descendente, lo cual querría decir que la percepción de compromiso de continuidad es menor a medida que la persona tiende a envejecer, lo cual se muestra en la tabla N° 22 B.

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	2,051	3	,684	2,993	,048
	Dentro de grupos		6,168	27	,228		
	Total		8,219	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	6,505	3	2,168	4,447	,012
	Dentro de grupos		13,166	27	,488		
	Total		19,671	30			

Tabla N° 22 A: Análisis de varianzas, Variable rango de edad (solo dimensiones con significancia)

RANGO_EDAD		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Compromiso de Continuidad
25-34	Media	3,1367	3,3571

	N	6	6
	Desviación estándar	,45402	,48445
35-44	Media	3,5808	3,5071
	N	20	20
	Desviación estándar	,50767	,74227
45-54	Media	3,5483	3,0000
	N	2	2
	Desviación estándar	,45491	1,21218
55-64	Media	4,1294	1,9524
	N	3	3
	Desviación estándar	,12929	,16496
Total	Media	3,5459	3,2949
	N	31	31
	Desviación estándar	,52341	,80975

Tabla Nº 22 B: Estadísticos principales, Variable rango de edad (solo dimensiones con significancia)

Bajo este análisis se pudo encontrar también una relación estadísticamente significativa entre los años de antigüedad laboral del funcionario en la institución y la percepción de las personas respecto de la Justicia Interpersonal e Informacional.

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	5,868	10	,587	3,445	,009
	Dentro de grupos		3,407	20	,170		
	Total		9,274	30			

Tabla Nº 23 A: Análisis de varianzas, Variable antigüedad (solo dimensión con significancia)

ANTG	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	
6	Media	4,2500
	N	1
	Desviación estándar	.
9	Media	4,2250
	N	5
	Desviación estándar	,40889
10	Media	3,6818
	N	11
	Desviación estándar	,46892
11	Media	3,0000
	N	2
	Desviación estándar	,53033
12	Media	3,0000

	N	2
	Desviación estándar	,00000
13	Media	3,8750
	N	1
	Desviación estándar	.
14	Media	3,8750
	N	3
	Desviación estándar	,12500
15	Media	4,2500
	N	2
	Desviación estándar	,17678
16	Media	3,8125
	N	2
	Desviación estándar	,44194
18	Media	3,3750
	N	1
	Desviación estándar	.
20	Media	5,0000
	N	1
	Desviación estándar	.
Total	Media	3,8024
	N	31
	Desviación estándar	,55600
Tabla N° 23 B: Estadísticos principales, Variable antigüedad (solo dimensión con significancia)		

Si revisamos de forma simple los gráficos de medias, en relación a los grupos demográficos que presentaron resultados significativos en su relación con algunas dimensiones, es decir, rango de edad y antigüedad, podemos verificar en la primera clasificación una notoria tendencia ascendente en la percepción de justicia organizacional conforme el encuestado se clasifica en un grupo de mayor edad, sólo mostrando un pequeño quiebre en la dimensión de justicia distributiva. Para el caso de compromiso, salvo el compromiso afectivo, todas las otras dimensiones, y la percepción general son descendentes conforme la edad de evaluado aumenta, siendo además la relación descendente del compromiso de continuidad la que tiene relevancia explicable a través de este análisis cuantitativo.

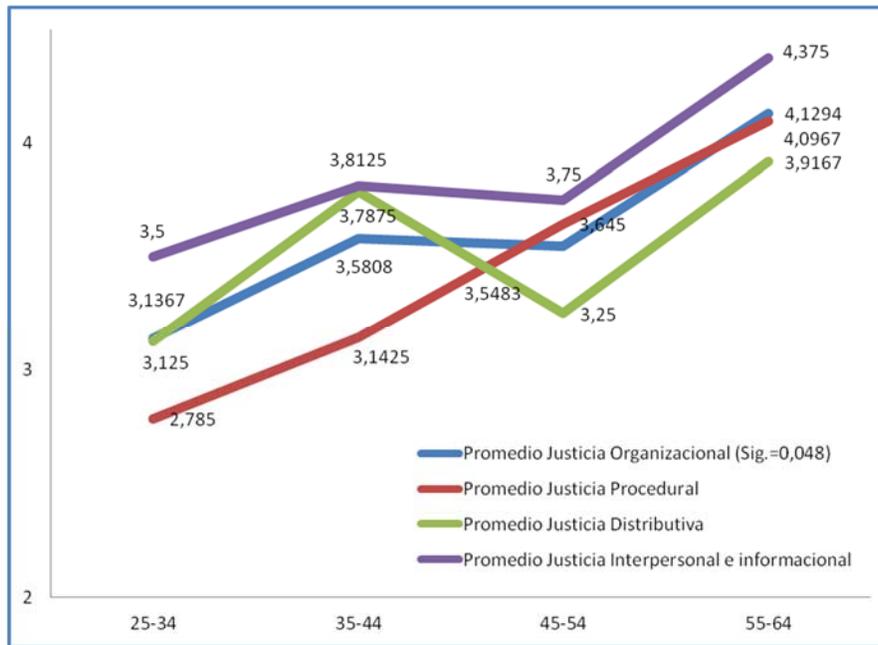


Gráfico N°7: Promedios de dimensiones evaluadas de Justicia Organizacional según rango de edad.

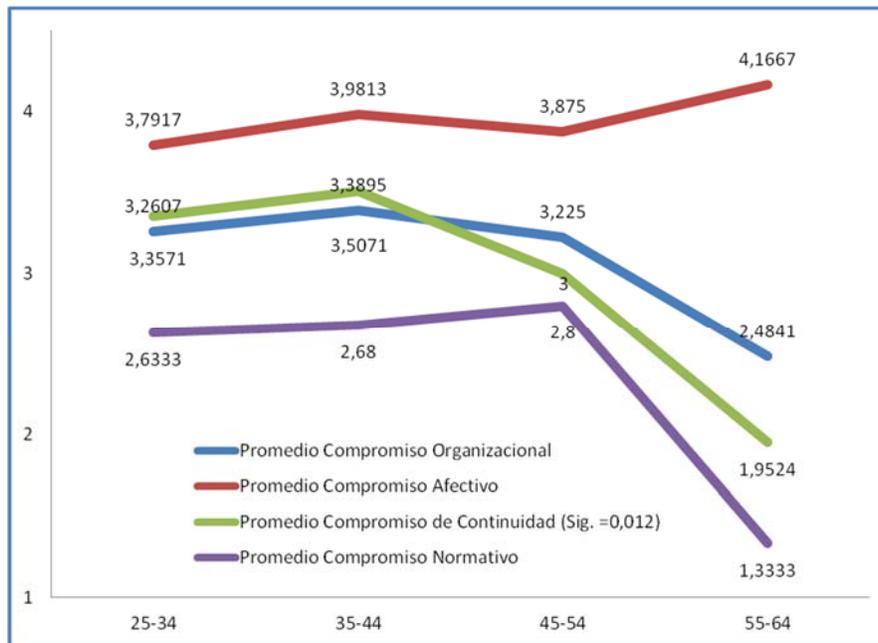


Gráfico N°8: Promedios de dimensiones evaluadas de Compromiso Organizacional según rango de edad.

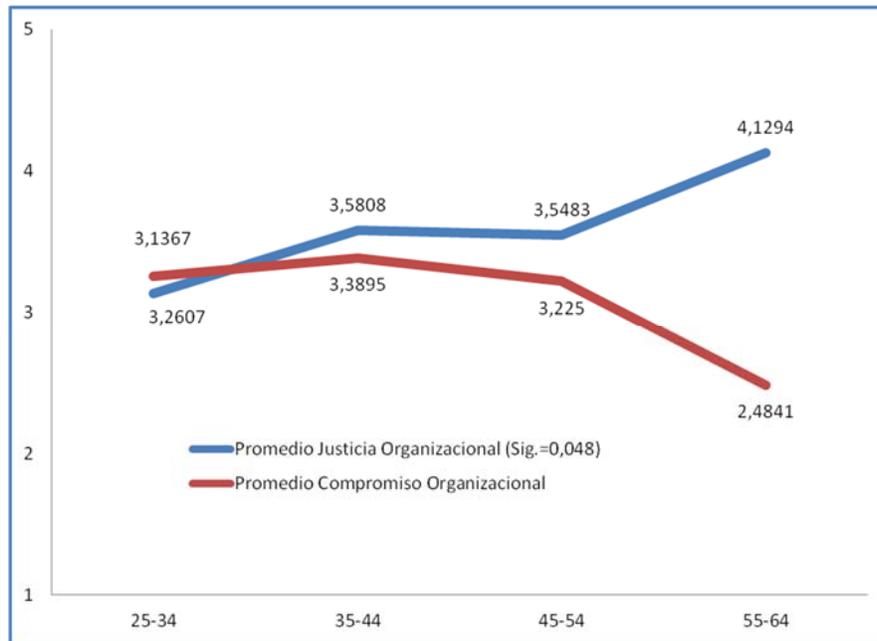


Gráfico N°9: Promedios de Justicia y Compromiso Organizacional según rango de edad.

En relación a los resultados de acuerdo a la antigüedad del encuestado se puede ver tendencia ascendente en la percepción de justicia organizacional conforme el encuestado se clasifica en un grupo de mayor edad, sólo mostrando un pequeño quiebre en la dimensión de justicia distributiva. Para el caso de compromiso, salvo el compromiso afectivo, todas las otras dimensiones, y la percepción general son descendentes conforme la edad de evaluado aumenta, siendo además la relación descendente del compromiso de continuidad la que tiene relevancia explicable a través de este análisis cuantitativo.

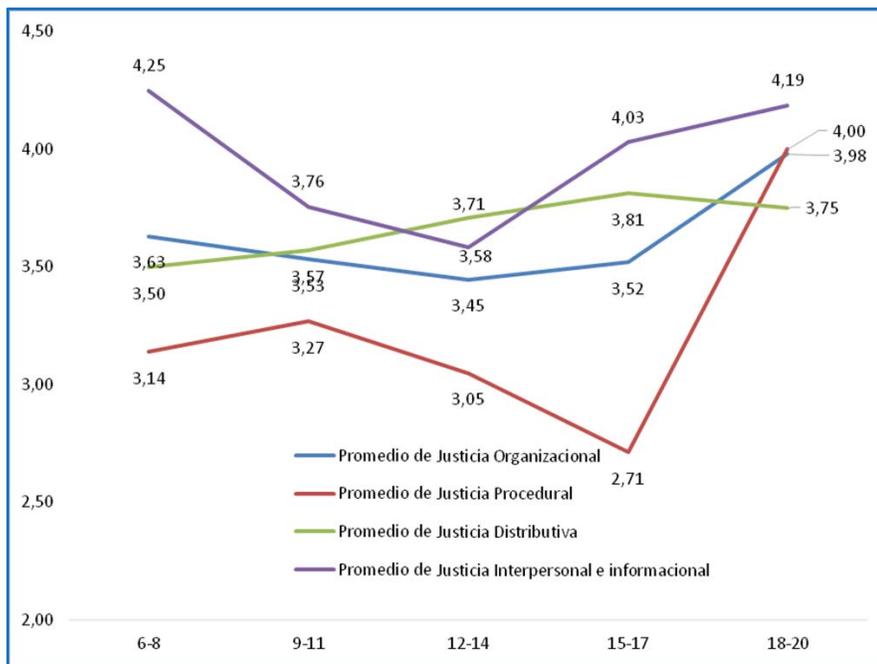


Gráfico N°10: Promedios de dimensiones evaluadas de Justicia Organizacional según rango de antigüedad.

Sin perjuicio de la baja significancia estadística, resulta interesante visualizar los dos constructos juntos en relación a la antigüedad del encuestado (Gráfico N° 12); si bien las evaluaciones de ambos tienden al centro, es interesante verificar que durante los primeros años, la percepción de justicia es mayor que la de compromiso y su percepción se va reuniendo para luego elevarse juntas, ya con una mayor antigüedad.

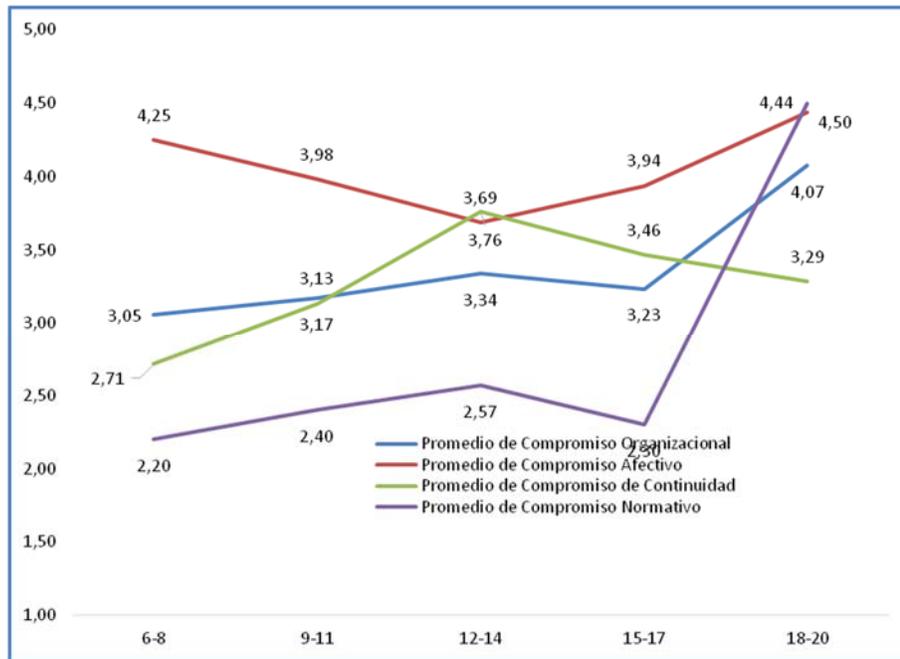


Gráfico N°11: Promedios de dimensiones evaluadas de Compromiso Organizacional según rango de antigüedad.

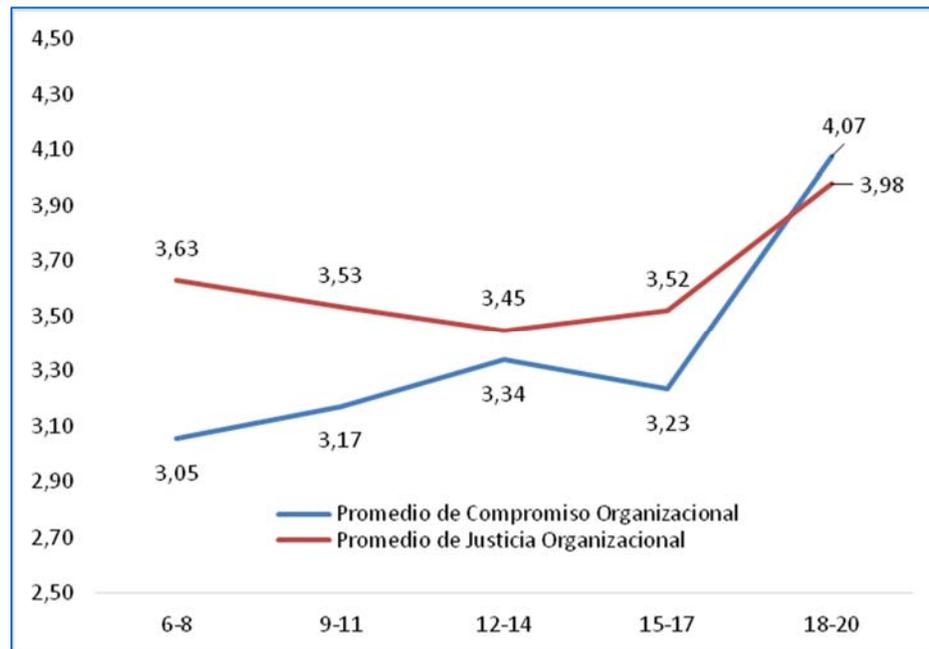


Gráfico N°12: Promedios de Justicia y Compromiso Organizacional según rango de antigüedad.

Tanto la distribución por género, como la clasificación por escolaridad y la de experiencia por tipo de tribunal, no resultaron ser significativas estadísticamente. Las diferencias entre las evaluaciones de percepción de hombres y mujeres no resultaron de gran magnitud ni en las dimensiones de justicia ni de compromiso organizacional. Caso similar se da con las diferencias de percepciones entre personas con experiencias en distintos tipos de tribunales.

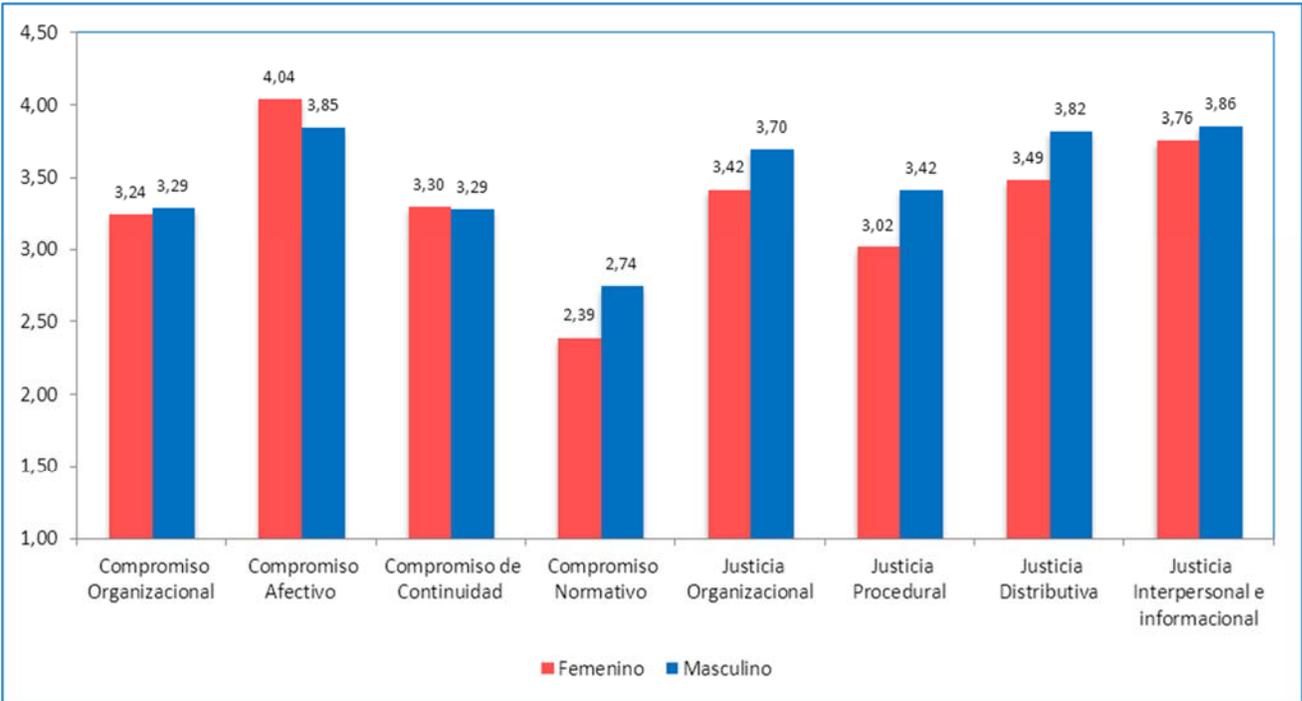


Gráfico N°13: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según género.

Para el caso de la escolaridad notamos, debemos decir, una notable mejor evaluación de la percepción de justicia organizacional en total en las personas con el primer nivel de escolaridad –enseñanza media completa–, así como en la percepción de la dimensión de compromiso afectivo, lo cual podría sostener un análisis en relación a la baja tasa de sustitución que tiene este tipo de trabajadores en el mercado laboral. Un trabajador que verifica que no tiene una alternativa mejor por la cual cambiar las condiciones de trabajo, con los requisitos de escolaridad que posee, puede llegar a tener una visión mejorada de las características de su trabajo, en términos relativos.

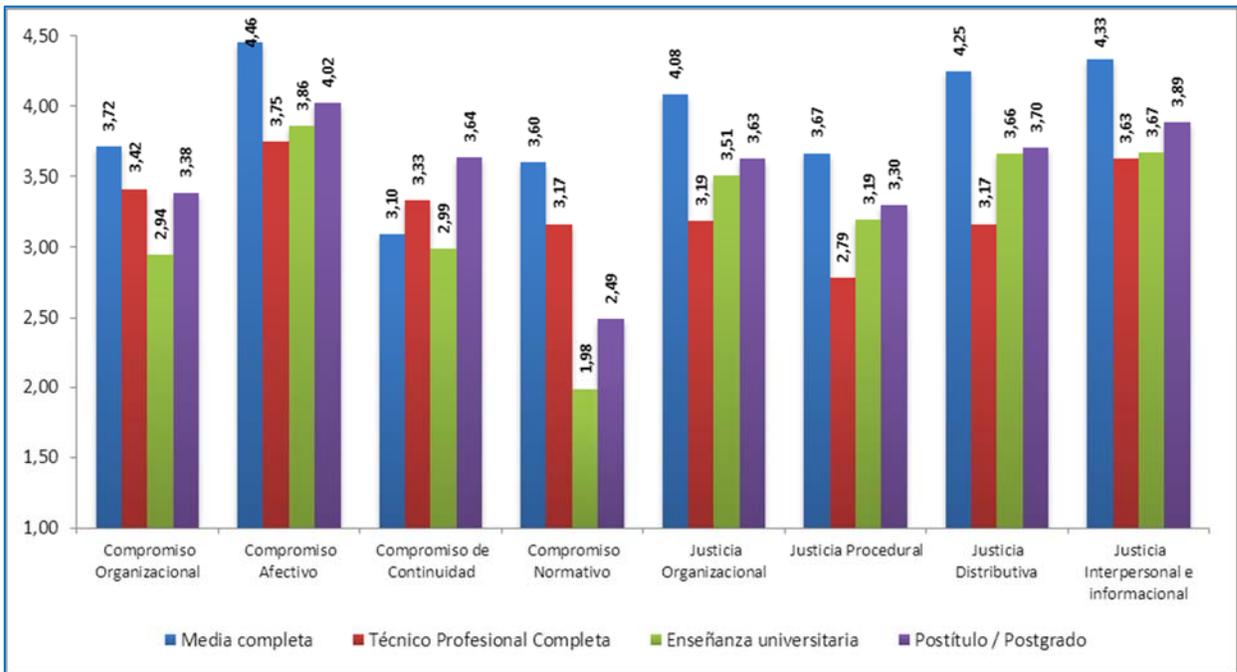


Gráfico N°14: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según nivel educativo alcanzado.

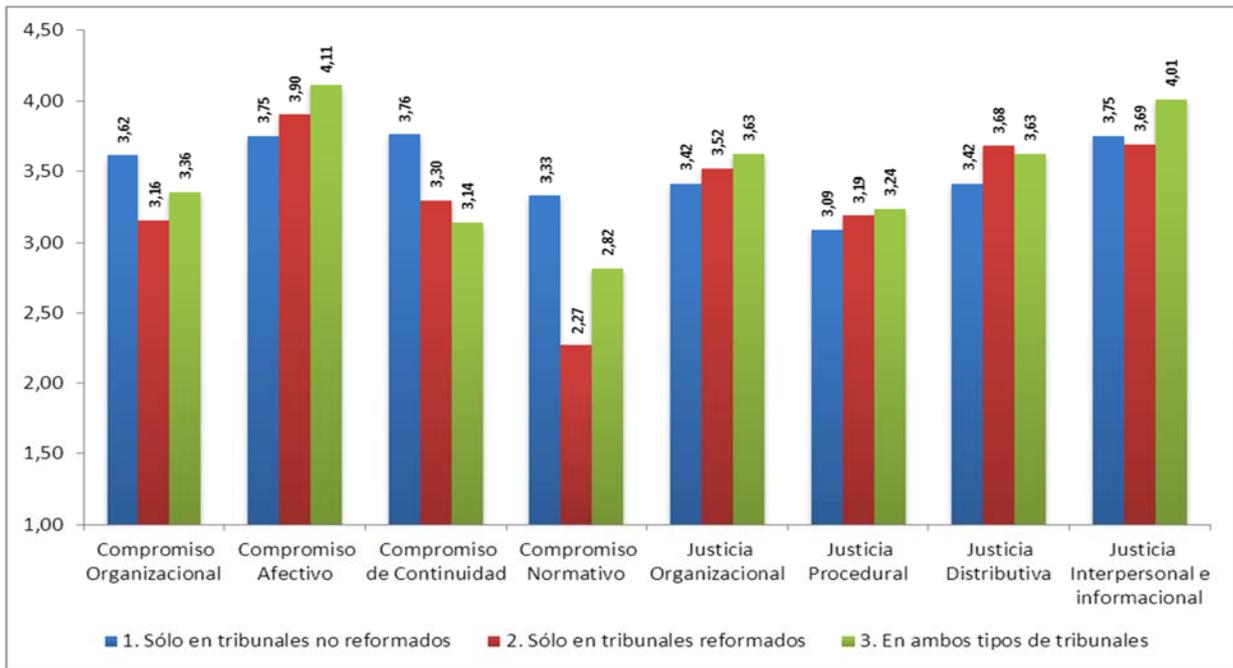


Gráfico N°15: Promedios de dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacional según experiencia laboral por tipo de tribunales.

CONCLUSIONES

El instrumento utilizado y sus signos.

De acuerdo al desarrollo de la investigación y el análisis factorial realizado, podemos descubrir que las principales alteraciones que pueden poner en juego la validez al modelo por factores, se produce coincidentemente en algunos de los reactivos que fueron modificados con mayor intensidad por medio de la intervención del juicio de expertos. No queremos decir con esto que dicha revisión no ha sido correcta; muy por el contrario, esta revisión es necesaria para ajustar ciertas preguntas a un escenario judicial y de funcionarios públicos; que suele tener fuertes diferencias con el trabajo privado, por lo que hace necesario someter el instrumento para que éste dé resultados medibles y válidos para esta institución en particular. Consideramos que por estas razones y para continuar con la verificación de la validez, los reactivos más particulares serán analizados.

En lo relativo a la sección del instrumento correspondiente a Compromiso Organizacional de Allen & Meyer (1990), finalmente necesitó pocos ajustes para interpretar de manera efectiva las dimensiones que se pretenden medir con el cuestionario, toda vez que algunos factores fueron muy explicativos de las varianzas una vez forzado un modelo de tres factores, siendo claro en esta modelación principalmente el factor asociado a la dimensión de compromiso afectivo, el cual solo se ajusta con un reactivo de compromiso normativo replanteado mediante el juicio de expertos.

El reactivo corresponde a la afirmación CNO8 que señala “Creo que es importante ser leal con la institución en que trabajo”, y según nuestro análisis estadístico llamamos en párrafos anteriores el reactivo “forastero”, toda vez que en el análisis factorial se aleja de la medición de la dimensión de compromiso normativo para acercarse a la dimensión de compromiso afectivo. Esto puede tener una explicación en el lenguaje judicial puesto que al encontrarse con la frase “**la institución en que trabajo**” el encuestado pone el foco en la institución en particular a la cual pertenece por sobre la acción propia de “creer que es

importante ser leal” que es lo que se le está preguntando. El nivel de uso del lenguaje y su — a veces innecesaria— complicación en la administración de justicia, hace a lo mejor recomendable la utilización de una palabra que le devuelva el foco a la persona que responde, como por ejemplo “Creo que es importante ser leal con la institución en que trabaje”, o “Creo que es importante ser leal con el lugar en que trabaje”. Con un cambio de ese tipo la respuesta a la afirmación reintentará medir el componente normativo, y se vería nuevamente más influenciada por las experiencias del individuo, a nivel familiar y cultural. Por lo pronto, con la redacción actual seguirá más cercana a realizar su medición poniendo el énfasis en la institución, tal como lo hace la dimensión de compromiso afectivo.

En lo concerniente al análisis de los reactivos asociados a la dimensión de compromiso de continuidad, las respuestas tienen una buena agrupación estadística en torno a un factor cuando se elimina de plano la pregunta CCO2, la que indica “Si me fuera posible, dejaría el Poder Judicial”. Posiblemente este reactivo no logra aportar a la medición efectiva de la dimensión que quisiéramos ponderar, debido a que esta pregunta se ha formulado libremente en un contexto especial de trabajo: funcionarios titulares con nombramiento en la planta de funcionarios públicos de la nación, que en una interpretación más administrativa implica prácticamente que ellos son “dueños de sus cargos” —de hecho cuando se asume un cargo público se utiliza el concepto de asumir el cargo “en propiedad”—. Por ello es muy probable que esta pregunta evoque un sentido de pérdida mucho más fuerte de lo que el modelo original trata de declarar, dado que no se pierde un trabajo que sea sustituible por otro —más allá de lograrlo en la práctica— en términos reales. Dejar un empleo de planta como funcionario público no puede de plano ser cambiado por un trabajo en el ámbito privado o como contrata, pues las características de continuidad que poseen son muy diferentes al estándar conocido para las áreas industriales en las que se han realizado los estudios sobre el tema.

En relación a la medición del Compromiso Normativo, dos de sus reactivos no saturaban cuantitativamente en el análisis de factores. Estos ítems eran CNO2 “Creo que una persona siempre debe ser leal a su institución”, y CNO6 “Creo en la importancia de permanecer y desarrollarse en una institución”. La configuración inicial de CNO6 incluía el concepto de “fiel a la institución”, pero el comité de expertos decidió modificar esta última

afirmación por una razón muy delicada: la frase se utilizó durante el tiempo de funcionamiento del Poder Judicial durante la dictadura militar, por lo que “cualquier configuración que una los conceptos de fidelidad y esta institución” puede incomodar en ciertos niveles de la historia de la institución, sobre todo a personas que fueron funcionarios en esta época. Esta preocupación instó a los expertos a cambiar las palabras “fiel” en CON6 y de “incondicional” en CNO8; transformando esta última en la palabra leal y cambiando la configuración de las preguntas CNO2 y CNO8, las que tomaron un conjunto de complicaciones por cuanto estaban más asociadas a los afectos de los individuos que a el deber que las personas sienten con cualquier institución. Podríamos atribuir a estas transformaciones de los reactivos al hecho de que perdieron el peso para evaluar compromiso normativo.

Como conclusión de la medición del constructo de Compromiso Organizacional, entendemos que si bien no todos los reactivos lograron agruparse la manera esperada de acuerdo a la teoría, muchos ítems sí lo hicieron. Para este constructo efectivamente podemos realizar investigación con las modificaciones recomendadas. Para verificar si este análisis pueda arrojar otras respuestas con una muestra un poco más grande, se podrían probar futuras investigaciones, de manera de poder contrastar la información factorial levantada en esta investigación. En definitiva, se logra cumplir con aportar evidencia a la validez de constructo de esta sección del instrumento.

En relación a la sección del instrumento correspondiente al constructo de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) el análisis no da cuenta de las dimensiones que se pretendían medir con el cuestionario, ya que los factores no se agruparon de la manera esperada de acuerdo a los axiomas teóricos. Sin embargo podríamos reevaluar medir un estudio desde la postura de tres dimensiones: justicia procedural, justicia distributiva y justicia Interaccional, para verificar si esta diferencia otorga resultados válidos para nuestros nuevos factores determinantes. Por lo pronto y con ciertas precauciones en la interpretación, pueden utilizarse los resultados de esta investigación para levantar información útil para la investigación futura a nivel nacional. En este constructo en particular, si bien no se logra cumplir con la validez de constructo en el análisis factorial, nos permite aportar evidencia en

las dos primeras dimensiones de justicia, las que no son significativamente alteradas con el modelo de tres factores estadísticamente hablando, y tampoco en la teoría.

El alcance de las hipótesis

Nuestra hipótesis principal nos exhortaba a encontrar algunas relaciones significativas entre las dimensiones de Justicia y Compromiso Organizacionales, lo cual no pudo ser demostrado para la relación de los constructos en forma completa; sin embargo pudo determinarse una relación significativa entre la percepción de Justicia Organizacional con las dimensiones de Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad. Esta última correlación determina que un aumento en la percepción de Justicia Organizacional por parte de los funcionarios hace que aumente también el grado de Compromiso Afectivo y el de Compromiso de continuidad; lo cual podemos entender como un aumento del cariño por la institución a medida que el empleado la percibe como más justa, pero también a un aumento del “temor” de dejar la institución por la mejora relativa en la justicia con respecto al escenario general del mercado laboral.

A raíz del análisis realizado en la sección del instrumento correspondiente al constructo de Justicia Organizacional, podemos concluir que las dimensiones obtenidas en el análisis factorial exploratorio corresponden mejor con un modelo de tres factores. De acuerdo a nuestros resultados pudimos presentar un modelo que agrupa los ítems de Justicia Informativa y Justicia Interpersonal, manteniendo sin alteraciones significativas a las dimensiones de Justicia Procedural y Distributiva; lo que podría ser mejor explicado como Justicia Interaccional. Debido a esto la recomendación para un eventual estudio masivo nacional de la institución, se debe previamente analizará las hipótesis de acuerdo a la teoría y los factores de los que se desprenden de los análisis correspondientes, y se espera haya un resultado favorable con un modelo de justicia organizacional con tres dimensiones.

Los factores que comprenden a las dimensiones de Compromiso Afectivo y de Continuidad, correlacionaron de manera significativa con la percepción de Justicia Procedural. La primera dimensión de compromiso lo hace de manera positiva y la otra de

forma inversa, lo cual se interpreta como que mayor percepción de imparcialidad por parte de los trabajadores ante la toma de decisiones, es menos el grado de permanencia en la institución por temor a lo que les pueda pasar si la dejan puesto que éstos presentarán a su vez un mayor sentido de pertenencia a la empresa en la cual trabajan. Efectivamente podemos afirmar que en el Poder Judicial los sentimientos relacionados al Compromiso Afectivo como lo son la alegría, el entusiasmo, orgullo y motivación, pueden estar fuertemente afectados por la forma en que la equidad se percibe en el proceso de toma de decisiones. En un segundo podemos verificar que existe una relación de sustitución del interés a quedarse por cariño que por temor a lo que pueda pasar si se abandona la institución.

Además por sí sola, la segunda dimensión de Compromiso Organizacional, la dimensión de Continuidad, tiene una asociación negativa y significativa con la dimensión conjunta de justicia interpersonal e informacional. Estos resultados se explicarían como el hecho que cuando es buena la percepción de que existe justicia y equidad en cuanto a las relaciones humanas y la distribución de la información con la que se dispone para la toma de decisiones, entonces el individuo siente menos riesgos en su persona por el abandono de la institución, pues es un empleado más seguro de tomar rumbos diferentes y tendrá menos temores.

Con esto nuestra hipótesis específica, en cuanto a la relación de compromiso de continuidad con alguna de las otras dimensiones, es hallada en forma negativa y significativa para las dimensiones de justicia procedural y la dimensión conjunta de justicia informacional e interpersonal; la que puede ser explicada por efecto sustitución con compromiso afectivo y complementaria con justicia informacional por la mejora en la seguridad de los conocimientos recibidos, lo que disminuye el riesgo asociado a esta dimensión de compromiso extremadamente compleja.

En relación al nivel educacional de los participantes, su experiencia según tipo de tribunal y su sexo, los resultados no dan cuenta de diferencias significativas entre el promedio de Justicia y Compromiso Organizacional, cuando se agrupó la muestra por dichas clases.

En relación a las conclusiones respecto de la hipótesis de relación significativa con algunas de las variables independientes del grupo de estudio, podemos ver que se encontraron diferencias significativas en los promedios de Justicia Organizacional y Compromiso de Continuidad cuando se verificaban distintos rangos de edad que informaba el participante y en el promedio de Compromiso de Continuidad a medida que iba cambiando la antigüedad laboral de quien reporta.

IMPLICANCIAS Y RECOMENDACIONES

El propósito inicial de la investigación fue plantear una investigación institucional que permitiera dar cuenta del estado actual de cómo perciben las personas las variables de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, quiénes son en definitiva los que se han visto afectados por el proceso de cambio como institución, producto de las reformas procesales; y si eventualmente existía algún indicio de diferencias en quienes han trabajado en el Poder Judicial antes de estos grandes procesos de cambio.

Reconocemos una limitación de la investigación, en cuanto a que nunca se ha medido antes de las reformas un estudio como éste, por lo que no podemos medir de manera longitudinal y así saber, que efecto han tenido los procesos de reforma en las percepciones de los funcionarios en relación a la Justicia y Compromiso Organizacional. Obviamente este estudio no es causal, por lo que no podemos atribuirnos el realizar afirmaciones de relaciones causales entre las variables o sus dimensiones, sino más que las asociaciones que éstas tengan y una eventual tendencia según grupos demográficos de segmentación.

En esta investigación se ha intentado establecer lineamientos o consideraciones importantes para poder tratar el tema de la Justicia Organizacional en el Poder Judicial de la República de Chile por medio de una investigación exhaustiva a nivel nacional, considerando que la incorporación de reformas procesales, si bien recientes, han dado un giro en la gestión interna de los tribunales y por lo tanto en cómo se puede concebir el interpretar el concepto de trabajo y en el sentido que el trabajo y las relaciones humanas en sí representan. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que se puede aplicar un análisis cuantitativo a nivel país con una asociación al análisis de dimensiones de Compromiso Organizacional. El instrumento utilizado para la recolección de información, luego de sufrir algunas modificaciones para la idiomática de esta organización registró de buena manera los antecedentes necesarios para poder medir lo que se quiere medir.

El estudio a medida que fue mostrando avances y debido a las limitadas facultades del investigador, paralizó su masividad por encontrarse ciertas resistencias en preguntas que ciertos agentes interpretaron como una verdadera instancia de catarsis incontenible para los funcionarios, y que les permitiría cuestionar \neg -válidamente por cierto- con una inusitada novedad, qué tan justa es su organización para con ellos, sin disponer con un dispositivo de discusión y alineamiento para las nuevas inquietudes a surgir. Implantar este tipo de dispositivos será sin duda parte del desafío de un levantamiento a nivel nacional de estas percepciones, requisito que permitirá evitar errores del pasados en cuanto a las aplicación masiva de cuestionarios cuyas externalidades negativas en los funcionarios, eran de mayor magnitud que el aporte que el instrumento pudiera haber entregado, pues siempre eran ejecutados para aclarar alguna duda a unos pocos en la cima de la organización.

Se propone, en definitiva, una revisión del cuestionario de Justicia Organizacional, considerando que se alinearía mejor a la teoría con tres dimensiones, que incluya además, una verificación y reformulación de contenido de algunos de los reactivos, con el fin de siempre poder comprobar el ajuste del instrumento en el contexto de la institución.

Sin perjuicio de lo antedicho, se puede proponer al departamento de recursos humanos la posibilidad de realizar estudios que involucren nuestros constructos de Compromiso y Justicia Organizacional con otras variables correlacionadas (como por ejemplo satisfacción laboral) que permitan aportar mayor valor comprensivo y explicativo de los fenómenos que acontecen en el contexto organizacional, con miras de ir más allá de la mera proposición de asociaciones entre variables por correlación, teniendo como objetivo final, realizar un modelo multivariado entre distintas variables.

En el debate cualitativo que se pueda establecer a futuro, y con posterioridad a un levantamiento cuantitativo nacional, debe considerar que la profesionalización de la gestión administrativa que buscó la reforma ha dejado heridos en el camino, como funcionarios que llevan décadas de trayectoria en la institución y para los cuales la gestión judicial es un arte, incluso hasta un talento, pero dista mucho de ser una esquematización lógica y secuencial de actividades que puedan fácilmente encajar en un sistema de gestión cerrado y con la presión de indicadores midiendo el trabajo, por sobre el sentido del trabajo que ellos han

traído consigo, desde épocas en que para ingresar a la institución –en palabras de ellos– sólo se les pedía saber leer, escribir, y las cuatro operaciones aritméticas básicas. Esta relación entre quienes llegaron (personas y procesos) y quienes estaban (personas y derecho) genera una relación ciertamente conflictiva entre los principales actores al interior de los Tribunales, siendo más notorio en quienes deben encabezar cada una de esas líneas de acción (Administrador y Jefes de Unidad / Comité de Jueces y Juez Presidente), lo que requiere del compromiso de todos los empleados, sin importar escalafón ni rango, para vencer las resistencias que surgen en todo cambio organizacional. Por lo tanto, la percepción que tengan los funcionarios de justicia interna existente, será un indicador de lo humano que sigue siendo la institución con ellos, alineando el compromiso que los movilice a vencer las resistencias antedichas y propicien un clima saludable de cambio organizacional, toda vez que damos por sentado que los conflictos están en la naturaleza de los trabajos y relaciones humanas y no en las personas ni en la ejecución de sus roles, por lo que para que los cambios en la forma de realizar las labores se implante de buena manera en la institución, el mostrar a los empleados la preocupación del levantamiento y la percepción de justicia organizacional, hará evolucionar la cultura organizacional, en la que históricamente la labor giraba en torno a un juez quien realizaba su labor jurisdiccional con el apoyo de personas que movilizaban un expediente, hacia un escenario en que el norte es el usuario del sistema, y se trabaja en pos de realizar el trabajo para éste de manera eficiente y transparente.

Cualquier intento de interpretación del sentido del trabajo que permita sentarnos a observar de manera concluyente en el futuro si acaso las reformas han realmente aportado al país, pero sin herir ni alienar a sus trabajadores, es imprescindible preliminarmente identificar las percepciones que este estudio propone, para así poder realmente analizar sin un Poder Judicial que otorga justicia al país, lo hace al interior con sus propios colaboradores. Creemos que con este moderado estudio, el primer paso ha sido dado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, Cabrera y Marchant (2012)
- Bob Dick, Postgraduate programs using action research Bob Dick (The Learning Organization, Volume 9 - Number 4 – 2002 – pp 159-170)
- Cornejo, M. Á., & Cortés, J. (2011). Implementación de la Asignación por Desempeño de Funciones Críticas en el Sector Público Chileno. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (10), pp-125.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57–74.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México DF: Pearson Educación, Cap (xxx).
- Llorente, G. Á. (2008). Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de estudios empresariales*, (18), 73-88.
- Matrajt, M. (2002). Subjetividad, trabajo e institución. Artículos en www.psicologíagrupal.cl
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 1991, p. 61-89.
- Miller E. On values and concepts; en *From dependency to autonomy studies in organization and change*. Free Association, 1993.
- Navarro, L., & Selman, G. (2014). Brechas salariales entre el sector público y privado en Chile: evidencia a partir de datos longitudinales. *Revista CEPAL*.
- Vesga, J. (2007). Contenido del Contrato Psicológico, percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en psicología*, 10, 79-99.
- Portales, C., 2009, “Estudio sobre estatuto administrativo, remuneraciones y calificaciones en el personal del gobierno central de Chile”, en “Un mejor Estado para Chile” Consorcio para la Reforma del Estado, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría*. Universidad de Antioquia. Caps. 8 y 9.
- Traverso, D. B. (2010). En busca del mérito: la discusión académica en torno a los empleados públicos en Chile, 1884-1920. *Estudios Ibero-Americanos*, 35(2).

ANEXO 1: ANALISIS DE VARIANZAS ANOVA

Análisis de dimensiones por variable independiente RANGO EDAD:

RANGO_EDAD		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	Promedio Compromiso Afectivo	Promedio Compromiso de Continuidad	Promedio Compromiso Normativo
25-34	Media	3,1367	2,7850	3,1250	3,5000	3,7917	3,3571	2,6333
	N	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	,45402	,66274	,41079	,49371	,43780	,48445	,78401
35-44	Media	3,5808	3,1425	3,7875	3,8125	3,9813	3,5071	2,6800
	N	20	20	20	20	20	20	20
	Desviación estándar	,50767	,72683	,65532	,57996	,66796	,74227	1,28046
45-54	Media	3,5483	3,6450	3,2500	3,7500	3,8750	3,0000	2,8000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Desviación estándar	,45491	,30406	1,06066	,00000	,17678	1,21218	,28284
55-64	Media	4,1294	4,0967	3,9167	4,3750	4,1667	1,9524	1,3333
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Desviación estándar	,12929	,46145	,38188	,25000	,57735	,16496	,11547
Total	Media	3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Desviación estándar	,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422

Tabla N° A1A: Estadísticos principales, Variable rango de edad

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	2,051	3	,684	2,993	,048
	Dentro de grupos		6,168	27	,228		
	Total		8,219	30			
Promedio Justicia Procedural * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	3,907	3	1,302	2,758	,062
	Dentro de grupos		12,752	27	,472		

	Total		16,659	30			
Promedio Justicia Distributiva * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	2,560	3	,853	2,211	,110
	Dentro de grupos		10,420	27	,386		
	Total		12,980	30			
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	1,540	3	,513	1,792	,173
	Dentro de grupos		7,734	27	,286		
	Total		9,274	30			
Promedio Compromiso Afectivo * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	,321	3	,107	,285	,836
	Dentro de grupos		10,134	27	,375		
	Total		10,455	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	6,505	3	2,168	4,447	,012
	Dentro de grupos		13,166	27	,488		
	Total		19,671	30			
Promedio Compromiso Normativo * RANGO_EDAD	Entre grupos	(Combinado)	4,945	3	1,648	1,296	,296
	Dentro de grupos		34,332	27	1,272		
	Total		39,277	30			
Tabla Nº A1B: Análisis de Varianza, Variable rango de edad							

Análisis de dimensiones por variable independiente ANTIGÜEDAD

ANTG		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	Promedio Compromiso Afectivo	Promedio Compromiso de Continuidad	Promedio Compromiso Normativo
6	Media	3,6300	3,1400	3,5000	4,2500	4,2500	2,7143	2,2000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Desviación estándar
9	Media	3,9037	3,4860	4,0000	4,2250	4,0750	2,4857	2,4000
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Desviación estándar	,33336	,83371	,53033	,40889	,59029	,61941	1,23288
10	Media	3,4558	3,2991	3,3864	3,6818	3,8636	3,3636	2,5636
	N	11	11	11	11	11	11	11
	Desviación estándar	,49158	,65332	,58485	,46892	,27644	,86275	,98719
11	Media	3,0233	2,5700	3,5000	3,0000	4,3750	3,5000	1,5000

	N	2	2	2	2	2	2	2
	Desviación estándar	,41248	,00000	,70711	,53033	,88388	,10102	,70711
12	Media	2,7983	2,1450	3,2500	3,0000	2,8750	3,9286	1,8000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Desviación estándar	,18620	,20506	,35355	,00000	,53033	,10102	,56569
13	Media	3,7450	3,8600	3,5000	3,8750	3,3750	2,5714	3,4000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Desviación estándar
14	Media	3,7794	3,3800	4,0833	3,8750	4,3333	4,0476	2,8000
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Desviación estándar	,56569	,81688	,80364	,12500	,50518	,16496	1,50997
15	Media	3,3200	2,2100	3,5000	4,2500	3,5000	3,7857	3,2000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Desviación estándar	,05893	,70711	,70711	,17678	1,06066	,10102	1,41421
16	Media	3,7175	3,2150	4,1250	3,8125	4,3750	3,1429	1,4000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Desviación estándar	,37359	,50205	,17678	,44194	,17678	1,81827	,00000
18	Media	3,1950	3,7100	2,5000	3,3750	3,8750	3,2857	4,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Desviación estándar
20	Media	4,7633	4,2900	5,0000	5,0000	5,0000	3,2857	5,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Desviación estándar
Tot al	Media	3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Desviación estándar	,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422

Tabla Nº A2A: Estadísticos principales, Variable antigüedad

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	4,370	10	,437	2,271	,057
	Dentro de grupos		3,849	20	,192		
	Total		8,219	30			
Promedio Justicia Procedural * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	7,482	10	,748	1,631	,169
	Dentro de grupos		9,177	20	,459		
	Total		16,659	30			
Promedio Justicia Distributiva * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	5,986	10	,599	1,712	,147
	Dentro de grupos		6,993	20	,350		
	Total		12,980	30			
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	5,868	10	,587	3,445	,009
	Dentro de grupos		3,407	20	,170		
	Total		9,274	30			
Promedio Compromiso Afectivo * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	5,568	10	,557	2,278	,056
	Dentro de grupos		4,887	20	,244		
	Total		10,455	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	7,302	10	,730	1,181	,359
	Dentro de grupos		12,369	20	,618		
	Total		19,671	30			
Promedio Compromiso Normativo * ANTG	Entre grupos	(Combinado)	16,072	10	1,607	1,385	,256
	Dentro de grupos		23,205	20	1,160		
	Total		39,277	30			

Tabla N° A2B: Análisis de Varianza, Variable antigüedad

Análisis de dimensiones por variable independiente SEXO

SEXO		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	Promedio Compromiso Afectivo	Promedio Compromiso de Continuidad	Promedio Compromiso Normativo
1	Media	3,6990	3,4186	3,8214	3,8571	3,8482	3,2857	2,7429
	N	14	14	14	14	14	14	14

	Desviación estándar	,47086	,76959	,68940	,46734	,59075	,69535	1,08820
2	Media	3,4197	3,0165	3,4853	3,7574	4,0441	3,3025	2,3882
	N	17	17	17	17	17	17	17
	Desviación estándar	,54414	,69455	,60899	,63040	,59283	,91457	1,19681
Total	Media	3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Desviación estándar	,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422

Tabla Nº A3A: Estadísticos principales, Variable género

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,599	1	,599	2,280	,142
	Dentro de grupos		7,620	29	,263		
	Total		8,219	30			
Promedio Justicia Procedural * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	1,241	1	1,241	2,335	,137
	Dentro de grupos		15,418	29	,532		
	Total		16,659	30			
Promedio Justicia Distributiva * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,867	1	,867	2,077	,160
	Dentro de grupos		12,112	29	,418		
	Total		12,980	30			
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,076	1	,076	,241	,627
	Dentro de grupos		9,198	29	,317		
	Total		9,274	30			
Promedio Compromiso Afectivo * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,295	1	,295	,841	,367
	Dentro de grupos		10,160	29	,350		
	Total		10,455	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,002	1	,002	,003	,955
	Dentro de grupos		19,669	29	,678		
	Total		19,671	30			
Promedio Compromiso Normativo * SEXO	Entre grupos	(Combinado)	,965	1	,965	,731	,400
	Dentro de grupos		38,312	29	1,321		
	Total		39,277	30			

Tabla Nº A3B: Análisis de Varianza, Variable género

Análisis de dimensiones por variable independiente ESC

ESC		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	Promedio Compromiso Afectivo	Promedio Compromiso de Continuidad	Promedio Compromiso Normativo
1	Media	4,0833	3,6667	4,2500	4,3333	4,4583	3,0952	3,6000
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Desviación estándar	,63530	,58106	,75000	,59073	,56366	1,15470	1,92873
2	Media	3,1922	2,7850	3,1667	3,6250	3,7500	3,3333	3,1667
	N	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	,46695	,71637	,25820	,62249	,50621	,69203	,98319
3	Media	3,5080	3,1945	3,6591	3,6705	3,8636	2,9870	1,9818
	N	11	11	11	11	11	11	11
	Desviación estándar	,55632	,78919	,63514	,62817	,63604	,84384	,66003
4	Media	3,6300	3,2991	3,7045	3,8864	4,0227	3,6364	2,4909
	N	11	11	11	11	11	11	11
	Desviación estándar	,38933	,73450	,70550	,37272	,57776	,70959	1,16056
Total	Media	3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Desviación estándar	,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422

Tabla Nº A4A: Estadísticos principales, Variable grupo de escolaridad

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * ESC	Entre grupos	(Combinado)	1,711	3	,570	2,366	,093
	Dentro de grupos		6,508	27	,241		
	Total		8,219	30			
Promedio Justicia Procedural * ESC	Entre grupos	(Combinado)	1,795	3	,598	1,087	,371
	Dentro de grupos		14,864	27	,551		
	Total		16,659	30			
Promedio Justicia Distributiva * ESC	Entre grupos	(Combinado)	2,510	3	,837	2,158	,116
	Dentro de grupos		10,470	27	,388		

	Total		12,980	30			
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * ESC	Entre grupos	(Combinado)	1,304	3	,435	1,472	,244
	Dentro de grupos		7,971	27	,295		
	Total		9,274	30			
Promedio Compromiso Afectivo * ESC	Entre grupos	(Combinado)	1,154	3	,385	1,117	,359
	Dentro de grupos		9,300	27	,344		
	Total		10,455	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * ESC	Entre grupos	(Combinado)	2,454	3	,818	1,283	,300
	Dentro de grupos		17,217	27	,638		
	Total		19,671	30			
Promedio Compromiso Normativo * ESC	Entre grupos	(Combinado)	9,179	3	3,060	2,745	,063
	Dentro de grupos		30,099	27	1,115		
	Total		39,277	30			
Tabla N° A4B: Análisis de Varianza, Variable grupo de escolaridad							

Análisis de dimensiones por variable independiente * EXPLAB

EXPLAB		Promedio Justicia Organizacional	Promedio Justicia Procedural	Promedio Justicia Distributiva	Promedio Justicia Interpersonal e informacional	Promedio Compromiso Afectivo	Promedio Compromiso de Continuidad	Promedio Compromiso Normativo
1	Media	3,4200	3,0933	3,4167	3,7500	3,7500	3,7619	3,3333
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Desviación estándar	,16784	,36226	,87797	,12500	,33072	,43644	,94516
2	Media	3,5220	3,1911	3,6806	3,6944	3,9028	3,3016	2,2667
	N	18	18	18	18	18	18	18
	Desviación estándar	,54684	,75206	,62312	,49857	,53987	,84144	,88915
3	Media	3,6265	3,2420	3,6250	4,0125	4,1125	3,1429	2,8200
	N	10	10	10	10	10	10	10
	Desviación estándar	,57310	,86466	,71928	,69585	,73468	,84112	1,49205
Total	Media	3,5459	3,1981	3,6371	3,8024	3,9556	3,2949	2,5484
	N	31	31	31	31	31	31	31

	Desviación estándar	,52341	,74519	,65777	,55600	,59033	,80975	1,14422
--	---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Tabla N° A5A: Estadísticos principales, Variable experiencia según tipo de tribunal

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Justicia Organizacional * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,123	2	,061	,212	,810
	Dentro de grupos		8,096	28	,289		
	Total		8,219	30			
Promedio Justicia Procedural * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,053	2	,027	,045	,956
	Dentro de grupos		16,606	28	,593		
	Total		16,659	30			
Promedio Justicia Distributiva * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,181	2	,091	,198	,821
	Dentro de grupos		12,799	28	,457		
	Total		12,980	30			
Promedio Justicia Interpersonal e informacional * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,659	2	,330	1,072	,356
	Dentro de grupos		8,615	28	,308		
	Total		9,274	30			
Promedio Compromiso Afectivo * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,423	2	,212	,591	,561
	Dentro de grupos		10,031	28	,358		
	Total		10,455	30			
Promedio Compromiso de Continuidad * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	,886	2	,443	,661	,524
	Dentro de grupos		18,785	28	,671		
	Total		19,671	30			
Promedio Compromiso Normativo * EXPLAB	Entre grupos	(Combinado)	4,015	2	2,007	1,594	,221
	Dentro de grupos		35,263	28	1,259		
	Total		39,277	30			

Tabla N° A5B: Análisis de Varianza, Variable experiencia según tipo de tribunal