



**“JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Laura Fierro Osorio**

**Profesor Guía: Sebastián Ugarte G.**

**Santiago, Abril 2016**

# Tabla de Contenidos

---

I. introducción.....	2
1.1. La organización bajo estudio .....	2
1.2. Presentación de la problemática.....	5
1.3. Análisis de la relevancia del proyecto.....	6
1.4. Objetivos.....	9
II. Marco Teórico .....	10
III. Métodos de investigación y datos.....	22
IV. Análisis de datos .....	30
4.1. Justicia Procedimental. ....	30
4.1.1. Dimensión Estructura Encuesta de Clima .....	30
4.1.2. Dimensión Justicia de procedimientos Escala Justicia organizacional Colquitt.....	32
4.1.3. Informe Acreditación institucional 2010 .....	34
4.1.4. Informe Autoevaluación institucional 2015 .....	35
4.2. Justicia Distributiva .....	37
4.2.1. Dimensión Reconocimiento Encuesta de clima .....	37
4.2.2 Dimensión Remuneraciones-Beneficios Encuesta de clima .....	39
4.2.3. Dimensión Justicia distributiva Escala justicia organizacional Colquitt .....	40
4.3. Justicia Interaccional e informacional .....	42
4.3.1. Dimensión Orientación a las personas Estudio de clima .....	42

4.3.2 Justicia interaccional y su relación con Dimensión Comunicación.....	44
4.3.3. Dimensión Justicia interaccional Escala justicia organizacional Colquitt .....	45
V. Propuesta de Intervención.....	49
VI. Reflexiones y Conclusiones.....	59
VII. Bibliografía .....	65
VIII. Anexos .....	68

# I. Introducción

---

Las organizaciones se encuentran en constantes cambios, donde situaciones del contexto como la globalización, desempleos, cambios en la economía, entre otros, la llevan a tomar decisiones de manera dinámica, configurando al trabajo, y con él a los trabajadores, como foco principal, esencialmente por el impacto que genera en la sociedad en su totalidad. A raíz de esto, surgen investigaciones que favorecen un acercamiento empírico a las organizaciones, donde el foco se da en comprender los procesos de interacción persona-empresa, potenciando un rol de relevancia a la función que ejerce una Gerencia de Recursos Humanos dentro de la organización, la que finalmente, impactará directamente en los resultados globales de ésta.

A raíz de la competencia entre organizaciones, la gestión de personas asume un rol de mayor importancia, ya que permitirá a la empresa adecuarse a las características del entorno y potenciar a sus colaboradores como un elemento clave para el desarrollo, favoreciendo la permanencia del talento humano en la organización.

Por lo tanto, no cabe dudas que una gestión de Recursos humanos debe aportar en la preparación de los colaboradores a una nueva cultura de trabajo, donde la percepción de equidad jugará un papel relevante, ya que de esta forma, incrementará la Justicia dentro de las Instituciones, dando valor a las empresas y definiendo su futuro a partir de la priorización de la función de Recursos Humanos.

## 1.1 La Organización bajo Estudio

La Universidad Santa Teresa<sup>1</sup>, fue fundada en 1981, con dos carreras, Ingeniería Comercial y Derecho. En su proyecto de consolidación, la Universidad, suscribió un Convenio de Asociación con una Congregación religiosa, que ha permitido importantes avances en infraestructura, desarrollo institucional y extensión, así como la apertura de nuevas carreras.

En el año 1982, la Universidad obtuvo el reconocimiento por parte del Consejo superior de Educación.

Actualmente son 22 los programas de pregrado que llevan la impronta Santa Teresa, que abarcan diversas áreas del conocimiento: artística, humanista, ingeniería, ciencias de la salud y educación.

En noviembre de 2010 la Universidad fue acreditada en Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y en Vinculación con el Medio por la Comisión Nacional de Acreditación hasta noviembre de 2015.

### **Propósitos y Fines de la Universidad:**

1- Formar integralmente a personas. La formación integral se concibe como el eje articulador de toda la actividad universitaria, porque pone en el centro a la persona como un todo que debe desarrollarse no solo en lo académico o profesional, sino en las diversas dimensiones que constituyen la riqueza de cada persona. Buscamos brindar los medios necesarios para el desarrollo armónico de nuestros alumnos.

2- Formar profesionales de excelencia. A partir de las habilidades y competencias de nuestros alumnos, nos proponemos desarrollar sus capacidades intelectuales y volitivas, en las que destacan particularmente el espíritu reflexivo y la creatividad, a fin de lograr egresados que sean competentes profesionalmente y al mismo tiempo contribuyan al desarrollo de la sociedad.

---

<sup>1</sup> Nombre ficticio, utilizado para resguardar la confidencialidad de la información.

3- Formar personas comprometidas. El desarrollo armónico de las cualidades de nuestros alumnos debe ir acompañado del estímulo consciente de la responsabilidad que se tiene ante los demás miembros de la sociedad. Siendo una universidad católica, buscamos ofrecer a nuestros alumnos los espacios que permitan el desarrollo de su dimensión trascendente y el ejercicio de la generosidad para poner al servicio del bien común los talentos recibidos.

4- Formar comunidad que busca la verdad, aprende y enseña. Comprendemos la universidad como una comunidad de maestros y estudiantes que buscan la verdad a través de la docencia y la actividad investigativa. Aspiramos a generar un ambiente crítico de la realidad, que debe estar al servicio del desarrollo humano y del bien común, donde se privilegie una sana relación interpersonal y favorezca el intercambio interdisciplinar de conocimientos.

5- Formar comunidad al servicio de la sociedad. A través de la formación de nuestros estudiantes, pero también por medio de actividades directas, buscamos ofrecer a la sociedad una contribución en orden a su progreso cultural, científico y tecnológico irradiando aquello que en la búsqueda de la verdad vamos profundizando. En este mismo sentido, buscamos ser un aporte a la evangelización de la cultura.

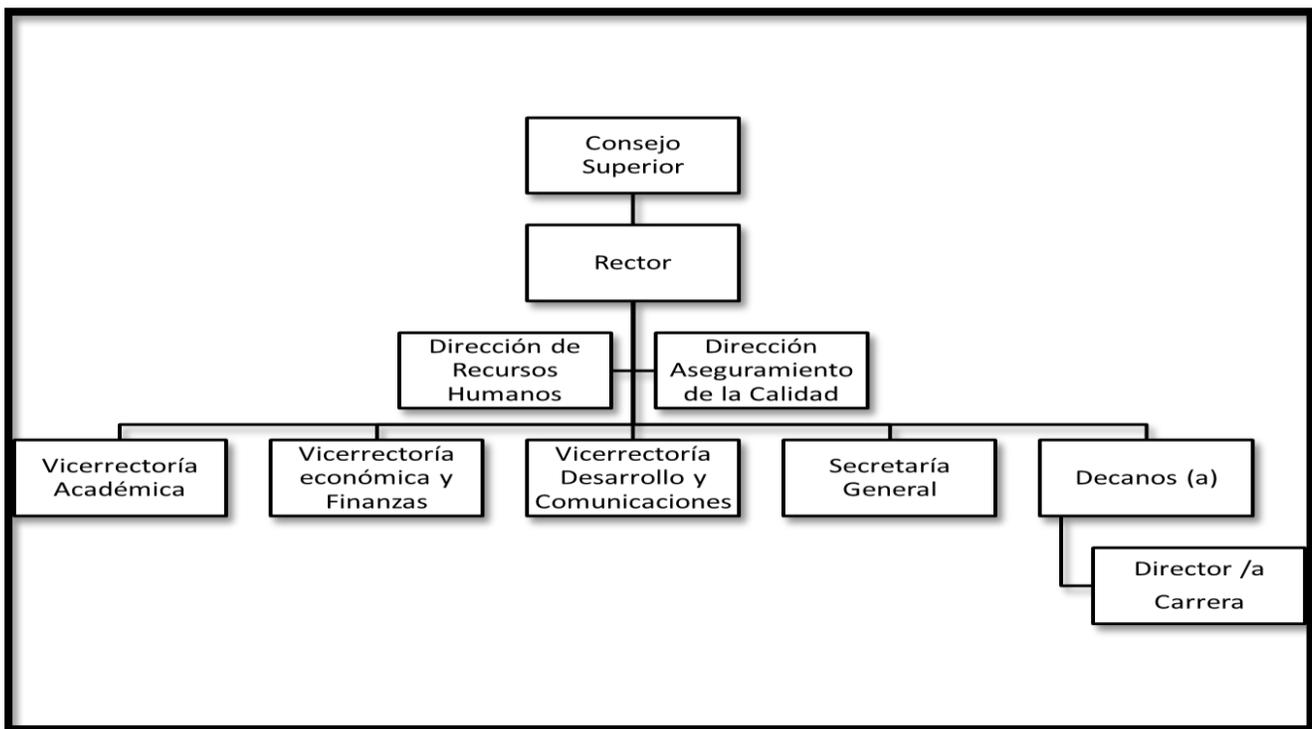
Fuente: Informe de acreditación institucional 2015.

**Misión:** *“La Universidad Santa Teresa, tiene como misión formar integralmente a personas con un amplio conocimiento de su especialidad, dotadas de habilidades y competencias, creatividad y espíritu reflexivo, que les permitan contribuir al desarrollo de la sociedad, en el ámbito nacional e internacional, con fundamento en los valores de la cultura cristiano-occidental”.*

**Visión:** *“Seremos una Universidad que entrega una sólida formación de especialidad de pre y postgrado; reconocidos por formar líderes capaces de transformar la sociedad con un significativo bagaje artístico y cultural. Aspiramos a ser una universidad de tamaño mediano;*

con una selectividad adecuada al perfil de cada una de las carreras; con una infraestructura que responda a las exigencias de una docencia de calidad; cercana a sus alumnos y egresados donde en todo momento prevalezca el trato personalizado como base de una formación integral”.

### Organigrama.



## 1.2. Presentación de la Problemática

---

La justicia, es una de las principales aspiraciones del hombre como ser social. Frecuentemente nos encontramos frente a una tensión fundamental entre el interés propio o el de los demás (Crawshaw; Cropanzano, Bell y Nadisic, 2013). Por su parte, la justicia en la organización, ha sido ampliamente investigada en las últimas décadas, generando un importante desarrollo, lo que ha originado una serie de aplicaciones y perspectivas de análisis, incrementando el conocimiento de las dinámicas internas de las instituciones.

Durante los últimos cuatro años me he desempeñado en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Santa Teresa. En mi rol de Generalista del área, he podido identificar situaciones, que dificultan una efectiva gestión de personas, entre ellas, la inexistencia de evaluaciones de desempeño, falta de retención de talentos, ausencia de políticas claras en la definición de compensaciones, dificultad para adherirse a los procesos establecidos, entre otras. Frente a esta falta de procedimientos claros y definidos, se ha ido configurando una percepción de injusticia que está impactando en las personas que formamos parte de la organización, lo que se ha traducido en un actuar variable y parcial en la toma de decisiones. En este sentido, se puede observar inequidad frente a procedimientos como pago de indemnizaciones por despido, diferencias de rentas en cargos similares, autorizaciones de aumentos de renta que no se rigen por el procedimiento común, entre otros ejemplos.

En relación a las definiciones de renta (principalmente de nuevas incorporaciones), está determinada básicamente por la capacidad de negociación de cada postulante y jefatura directa. Es decir, si bien existe un presupuesto anual de remuneraciones, si las pretensiones de renta de un postulante son superiores a lo indicado en éste, la futura jefatura directa puede solicitar un aumento, con el fin de atraer a la persona que considera adecuada. Sin embargo, al no existir una escala de renta, comienzan a generarse desde un inicio, diferencias entre los colaboradores. Además, esta excepción a la regla es permitida sólo para algunas personas, lo que impacta directamente en la

percepción de justicia general de la Institución.

Actualmente, son difusos y en algunos casos inexistentes los procedimientos, por esta razón, es necesario identificar a través de un diagnóstico, que permita justificar la urgente necesidad de generar procesos que incorporen elementos de justicia organizacional, junto a la priorización de éstos, fundamentalmente en la Dirección de Recursos Humanos, para así evitar prácticas que promuevan la injusticia, lo que terminará por afectar definitivamente la motivación, y finalmente la satisfacción de los colaboradores.

### **1.3. Análisis de la relevancia del proyecto**

Los procesos organizacionales, pueden ser identificados como justos o injustos, frente a esto, si las personas se perciben tratadas con justicia, mantendrán una actitud positiva de cara a su trabajo, por el contrario, si consideran que reciben un trato injusto, su percepción les generará sentimientos de insatisfacción, lo que se traducirá en desmotivación, falta de productividad y disminución en la calidad de su trabajo, (Omar, A. 2006), impactando directamente en el desempeño, y en consecuencia, en los resultados de la organización. (Patlán, Flores, Martínez, Torres & Hernández, 2014).

La preocupación por la equidad organizacional ha sido ampliamente estudiada por distintos científicos sociales, surgiendo diferentes enfoques que permiten explicar el comportamiento humano en este contexto. Según lo anterior, y de acuerdo a la investigación desarrollada, Justicia organizacional ha sido abordada en tres dimensiones, según lo detallado en Tabla n° 1, compilado por Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014).

**Tabla n° 1. Definiciones Justicia Organizacional.**

<b>Definiciones de justicia organizacional</b>	
<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
Justicia distributiva	Percepción de justicia y equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos, etcétera).
Justicia de procedimientos	Percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo (división del trabajo, carga de trabajo) como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera).
Justicia interaccional	Percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Fuente: Integrado con base en Leventhal, 1976; Mladinic e Isla, 2002; Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007

En la Universidad se pueden identificar situaciones vinculadas a Justicia distributiva, fundamentadas en la inexistencia de políticas de compensaciones, lo ha traído como consecuencias, diferencias de renta en cargos similares, junto a una amplia dispersión de salarios dentro de un mismo cargo. En esta línea, las consecuencias están asociadas a insatisfacción, incremento de quejas, y por último, fuga de talentos.

En relación a la justicia de procedimientos, nos encontramos frente a dos escenarios. Por un lado, la Dirección de Recursos Humanos, cuenta con políticas que guían sus procesos centrales, sin embargo existen áreas que no las reconocen y actúan según sus propios lineamientos, por ejemplo en procesos de reclutamiento y selección, pago de horas extras, días de ausencia, entre otros. Por otro lado, persiste la falta de procedimientos, como por ejemplo disciplina progresiva, desvinculación, pago de indemnizaciones; conllevando a acciones desiguales, que finalmente incrementan la

percepción de injusticia a nivel organizacional. En esta línea, al actuar sin procedimientos claros, se pierde consistencia, se actúa de acuerdo a sesgos, y por último no se logra el objetivo de un actuar representativo, es decir, que alcance a toda la institución.

Para fundamentar por qué es necesario estudiar la justicia organizacional, nos enfrentamos a diversas respuestas. En primer lugar, las decisiones y prácticas percibidas como injustas generan sentimientos y comportamientos negativos en las personas, impactando en la relación con el trabajo, jefaturas y compañeros de equipos. Por el contrario, una percepción positiva, genera confianza, compromiso, mejora el desempeño, la satisfacción, y se reducen los conflictos (Patlán, Flores, Martínez, Torres & Hernández, 2014).

Para concluir, la relevancia de un estudio que aborde Justicia Organizacional, radicará en el impacto que generará en la Institución y en sus procesos, lo que permitirá identificar los procedimientos claves que están afectando la organización, e impactando en sus resultados y en las personas que se desempeñan en ella. Asimismo, este proyecto se constituirá en una herramienta que favorecerá la comprensión de la problemática, desde el análisis de los datos, revisión de literatura y mi acercamiento como colaborador. Generando un cambio en la óptica, con el fin de imprimir un carácter humano y participativo, que beneficiará a las personas que desarrollan su vida laboral en la Universidad.

#### 1.4. Objetivos

a. **Objetivo General:** Evaluar la percepción de justicia organizacional, focalizándose en los procesos y decisiones que la limitan o fomenta.

b. **Objetivos Específicos:**

1. Definir los conceptos involucrados la justicia organizacional (justicia Distributiva, procesal e interaccional).
2. Identificar la percepción de justicia de procedimientos.
3. Identificar la percepción de justicia de Distribución
4. Identificar la percepción de justicia interaccional.

- **Pregunta de Investigación**

- Es posible desarrollar procesos que favorezcan la percepción de Justicia organizacional?
- Existen procesos críticos para la Universidad que estén afectando la percepción de justicia?
- Cuáles son las consecuencias de la justicia y la injusticia percibida para los colaboradores de la Universidad?

## II. Marco Teórico

---

La justicia organizacional es fundamental en la dinámica institucional, y han sido muchos los científicos sociales que han desarrollado su investigación en esta área, principalmente por el impacto que provoca en la vida laboral. Por esta razón, es necesario comenzar definiendo qué es una organización. En esta línea, Krieger (2001), señala que corresponden a “*un conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división de trabajo*” (pág. 3). Según esta definición, observamos que, frente a una necesidad, si el individuo identifica que no puede satisfacerla por sí solo, busca la coordinación de fuerzas con otros con el fin de lograrlo, y será a través de este objetivo, que otorgarán un sentido a las acciones que desarrollen en conjunto. No obstante, en la medida que la organización se va afianzando, surgirán nuevas necesidades, las que involucrarán no sólo el logro de un objetivo común, sino la forma de lograrlo, interacciones y procesos, las que se verán impactadas por otros factores que tienen más relación con lo humano que con lo económico. En este sentido, las organizaciones son entes económicos, pero no sólo se limitan a esto, sino van más allá, involucrando elementos, como la preocupación y el respeto por los otros. Por esta razón, el contexto laboral, se constituye como un propiciador del desarrollo de conocimiento y aplicación de la Justicia organizacional.

El estudio de la equidad se inicia con el trabajo desarrollado por Adams, apoyándose en los postulados de la comparación social, a partir de la cual formuló la Teoría de la equidad. Sin embargo, esta teoría no era suficiente para explicar íntegramente las percepciones de justicia, surgiendo la necesidad de incorporar elementos que no se limiten solo a la distribución, sino

incluyan factores, como la forma en que se toman las decisiones, y las interacciones originadas en este proceso. (Cohen-Charash, 2001).

## **Justicia Organizacional**

Rawls (1991), señala que la justicia es una de las principales virtudes a las que deben aspirar las instituciones. Su propuesta busca alejarse de lo utilitarista, considerándolo incompatible con la concepción de cooperación entre personas que buscan el beneficio mutuo. Para el autor, serán justas las instituciones que, entre todas las alternativas, elija aquella que produzca el mayor beneficio para ambas partes, en esta línea, en una relación de intercambio, entre empleador-colaborador, ambos esperan un retorno justo, sin embargo es posible que uno u otro, perciban una falta de reciprocidad, generando una percepción de inequidad (Della Torre, Pelagatti, Solari 2015).

Adams (1965), en su Teoría de la Equidad, plantea que las personas desarrollan su percepción de justicia a partir de la comparación social, a través del cálculo de equilibrio entre la percepción de sus aportes (conocimientos, habilidades, esfuerzos, entrenamiento, esfuerzo invertido en el trabajo, etc.) y los resultados percibidos por su trabajo (recompensas, pagos, prestaciones, beneficios, estatus, reconocimientos, etc.). Finalmente, este resultado, es comparado con el de los demás, en su entorno laboral, es decir compañeros de trabajo. Entonces, cuando las personas observan equilibrio, se sentirán tranquilos, en un intercambio justo. En caso contrario, si el resultado difiere de los otros, la situación representará inequidad.

Adams y sus colaboradores (1965), también estudiaron la situación en que la inequidad se encuentra a favor del individuo, es decir, ante bajo esfuerzo y aportes su retribución fue alta. En este caso, se genera un sentimiento de culpa.

La teoría de la equidad plantea, que las injusticias percibidas generan tensión y promueven el impulso, para que el individuo disminuya o elimine este estado a través de incrementar el esfuerzo, en el caso de sentirse sobre-recompensado, o disminuirlo si se siente sub-recompensado.

La justicia organizacional, ha sido desarrollada e investigada durante años, sin embargo es durante los últimos 20 años, donde ha existido mayor desarrollo científico, surgiendo teorías aplicadas a la organización, lo que no es extraño, considerando el impacto que tiene en el

ámbito de gestión de personas, y es en la empresa, donde este concepto obtendrá mayor relevancia (Mladinic e Isla, 2002), principalmente porque afecta la equidad para asignar recursos, recompensas y beneficios a los colaboradores, incluyendo además, el trato que reciben las personas en el contexto de trabajo (Omar, 2006).

La justicia es fundamental en las decisiones y las prácticas organizacionales, debido a que influye el funcionamiento total. Por un lado, si son percibidas como injustas, impactarán negativamente, incrementando los indicadores de estrés laboral y la vulneración de salud física y psicológica de las personas. Por otro, cuando las personas perciben una relación justa, se generan beneficios como el fortalecimiento de la confianza, aumento del compromiso, desempeño, satisfacción laboral y la reducción de conflictos. (Patlán, J., Flores, R., Martínez, R., Hernández, R., 2013). En la misma línea, Vaamonde (2013, citando a Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke, 2001), señala que la justicia organizacional es un requisito esencial, para lograr un buen funcionamiento de la organización, porque favorece la eficacia en el trabajo, mientras que la injusticia tiene como consecuencia el deterioro de las relaciones. A nivel individual, Adams (1965), advierte que la percepción de inequidad trae consigo consecuencias, como el aumento de la tensión, la que será proporcional a la magnitud de la desigualdad observada, además, impulsa la motivación para eliminar o reducir la situación injusta.

La investigación contemporánea ha categorizado la justicia organizacional en tres factores: Justicia distributiva, Justicia Procesal y Justicia interaccional, la que ha sido subdividida en interpersonal e informacional.

### **Justicia Distributiva**

La Justicia distributiva ha ocupado un lugar central en la economía y en las teorías, principalmente por su enfoque dirigido a la asignación de recompensas (Khuram et al, 2014). No es un concepto nuevo, sino ha sido analizado por filósofos y políticos, desde la época de Aristóteles, fundamentada en la relación de intercambios producidos en la organización, la que se espera sea proporcional a las contribuciones individuales (Adams, 1965).

Homans (1961, citado por Adams, 1965) establece que justicia distributiva es una relación de intercambio, entre inversión y beneficios, es decir, entendemos por inversión aquellos

aportes personales que incluyen habilidades, esfuerzos, educación, formación, experiencia, género, edad, entre otros. Los beneficios es aquello que el individuo recibe a cambio, lo que incluye rentas, prestaciones por antigüedad, símbolo de estatus, condición de trabajo, entre otros, los que pueden ser valorados como positivos o negativos.

Es importante mencionar, que en ocasiones las personas, al comparar sus recompensas con las de otros, no necesariamente lo encuentran injusto, porque son capaces de evaluar que sus inversiones impactan de mayor o menor grado. En esta línea, Homans señala que "La justicia es una curiosa mezcla de igualdad dentro de la desigualdad" (1961, p. 244, citado por Adams, 1965).

Estaremos frente a iniquidad cuando el esfuerzo o contribución sea alta y la retribución sea baja, pero también será considerado iniquidad cuando el esfuerzo sea bajo, y la contribución alta, trayendo como consecuencia culpa.

Por último, la discrepancia será cero y existirá equidad, en las siguientes situaciones:

1. Los resultados de la persona y la de los demás, sean iguales en relación a sus contribuciones y sus resultados. Es decir, cuando las personas perciban que, sus compensaciones son similares a las de otros, según responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades, antigüedad, educación, edad, esfuerzos, entre otros.
2. Cuando la persona percibe que la contribución de los demás, son más altas, y por lo tanto sus resultados también son más altos. Esta relación se da, por ejemplo en la comparación de un subordinado con su jefatura.

Patlán et al (2013, citando a Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), señalan que la justicia distributiva tiene tres componentes, y los individuos evalúan sus resultados, basados en estas reglas de distribución:

1. Igualdad: Distribución basada en oportunidades iguales, para todos los trabajadores.
2. Necesidad: la distribución se realiza, según las necesidades individuales de los trabajadores, frente a esto, lo justo estaría definido por lo que necesitan los individuos.

3. Equidad: Es una de las reglas más comunes. La distribución que se basa en la comparación entre lo que una persona aporta, comparado con los aportes de los demás, y lo que éstos obtienen.

Si bien el elemento distributivo es fundamental, logra explicar en parte la percepción de justicia. Por esta razón, los investigadores comenzaron a involucrar otros elementos organizacionales que permitieran una explicación más completa del fenómeno, reconociendo los procesos como determinantes a la hora de evaluar justicia en la organización, y haciéndose preciso medir el grado en que los procedimientos son considerados justos, surge así la Justicia de procedimientos.

### **Justicia Procedimental**

La justicia no sólo está referida a intercambios, sino involucra elementos, como los medios a través de los cuales se logra. En este sentido, la justicia de procedimientos se refiere a las normas y políticas establecidas en relación a procedimientos y decisiones relacionadas con los trabajadores (Patlán, Flores, Martínez & Hernández, 2012). Asimismo, se refiere a la imparcialidad del proceso a través del cual se determinan los resultados. (Cohen-Charash; Y. (2001). Por lo tanto, las personas desarrollarán una percepción de justicia, basada en la imparcialidad de los procedimientos utilizados por la organización (Khuram et al, 2014).

Leventhal, 1976 (citado por Cohen-Charash, 2001; Mladinic, Isla, P. 2002), propone que un procedimiento será considerado justo, en la medida que se adhiera a los siguientes criterios:

- **Consistencia** (procedimientos coherentes en relación a las personas y con el tiempo)
- **Libre de sesgos** (referido a que los procedimientos no deben favorecer a una persona sobre otras, evidenciando intereses personales);
- **Precisos** (referido a la información utilizada en el proceso);
- **Corregibles**, es decir que exista la oportunidad de cambiar una decisión;
- **Representativo**, referido a que las necesidades y puntos de vista de las partes afectadas, estén incluidas en el proceso; y por último,
- que tenga **principios éticos**, es decir, compatible con los valores morales y éticos fundamentales. En la misma línea, un procedimiento también se considerará justo, cuando las personas tengan voz sobre los resultados. (Cohen-Charash; Y. (2001).

En este contexto, podemos señalar que justicia será evaluada como positiva, en la medida que las personas tengan mayor posibilidad de influir sobre los resultados, y observen un real compromiso en la aplicación de los criterios mencionados.

La percepción de justicia en procedimientos favorecerá el desarrollo de relaciones de confianza dentro de la organización, pero en caso contrario, provocará un quiebre, generando resentimientos. Por lo tanto, es importante generar procesos justos, ya que están asociados a resultados deseables y esperados para la organización.

Con el desarrollo de la investigación, se reconoció que la Justicia de procedimientos también recibía influencia de otros determinantes, a raíz de esto, se identificó la presencia de factores sociales, asociados al tratamiento percibido por las personas en la organización, y focalizado en la relación con las figuras de autoridad frente a la toma de decisiones y la información relacionada a los procedimientos. Es por lo anterior, que se plantea la existencia de una nueva forma de justicia, es decir, la Justicia interaccional.

### **Justicia Interaccional: Justicia interpersonal y justicia informacional**

La justicia interaccional está referida a la percepción de un trato justo y equitativo recibido de los trabajadores de parte de sus superiores, ésta se centra en lo interpersonal asociado a la implementación de procedimiento. En este sentido Cohen-Charash (2001), fundamenta que la justicia interaccional, es una extensión de la justicia de procesos, referida a la comunicación entre fuente y receptor de justicia, por esto, no solo adquiere significancia los que se comunica en el proceso de toma de decisiones, sino el cómo se informa, es decir, evalúa lo justo de la relación entre personas, en el curso de implementación de un procedimiento organizacional.

La oportunidad de interacción y el trato ejercido por las autoridades en la organización, son los elementos que más impacto generan en la percepción de justicia, las personas valoran la posibilidad de interactuar con las autoridades, y el trato que reciben de ellos, por lo tanto la justicia interaccional, encuentra explicación en la relación de imparcialidad que las

autoridades ejercen, al proporcionar a todos, oportunidades basadas en igualdad y respeto (Khuram et al, 2014). En esta línea, como las personas relacionan justicia interaccional con los representantes de la organización, cuando se perciben tratados con injusticia, reaccionan negativamente hacia éstos, y no en contra de la organización en su totalidad. Esto porque el trabajador responsabiliza a quien aprueba los procedimientos, es decir a quienes determinan qué prácticas son las mejores, en lugar del procedimiento en sí mismo (Cohen-Charash, 2001).

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007, citados por Della Torre et al, 2015) realizaron una subdivisión de este tipo de justicia, en dos elementos:

- Justicia interpersonal. Se refiere al grado en que las personas son tratadas con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores. En este contexto, las personas necesitan ser aceptadas y valoradas por los demás, y en la medida que sean tratadas con respeto y no vulneradas, especialmente por aquellos que ostentan el poder y toman las decisiones, mayor grado de justicia percibirán.

Asimismo, la Justicia interpersonal, actúa para modificar las reacciones frente a los procedimientos y decisiones, considerando que las explicaciones entregan información, la que permite evaluar los aspectos estructurales del proceso.

- Justicia informacional. Se refiere a la posibilidad, que tiene los colaboradores, de acceder a información relevante. Este tipo de justicia, se fundamenta en las explicaciones entregadas a las personas, en el proceso de implementación de nuevos procedimientos, con el fin de modificar las reacciones frente a los cambios (Mladinic e Isla (2002). Por lo tanto, es fundamental el grado de equidad de las explicaciones, las justificaciones y la información entregada. (Khuram et al, 2014).

En relación a las consecuencias asociadas a justicia organizacional, se identificó el efecto positivo de todas sus dimensiones en la satisfacción laboral, por el contrario ante una percepción de injusticia, se observaron comportamientos contraproducentes, como actitudes negativas de cara al trabajo, represalias y acciones poco éticas, como el robo, conflictos, bajo rendimiento, ocultar errores, entre otros. (Khuram et al (2014).

La investigación ha encontrado evidencia relacionada con las características demográficas y sociales, y la percepción de justicia. En este sentido, en los niveles educacionales y de cargo, de menor grado, menor será la percepción de justicia distributiva, porque el hecho de ubicarse en una posición jerárquica inferior, traerá menor compensación, beneficios y recompensas, generando una sensación de escasa justicia distributiva (Omar, A. 2006). En esta línea, Leventhal y Lane (1970, citado por Cohen-Charash, 2001), identificaron que hombres y mujeres se adhieren de manera distinta a las reglas de equidad. Por un lado, frente a la asignación de recompensas, los hombres muestran mayor preocupación por sus propios intereses, sin embargo, las mujeres evidencian mayor preocupación por el bienestar de todos los miembros del equipo. Además, los hombres tienden a reaccionar con más fuerza ante resultados injustos.

En relación a la justicia de procedimientos, las mujeres son más sensibles en cuestiones interpersonales, por lo tanto favorecen los procedimientos que benefician tanto la armonía, como la justicia. (Cohen-Charash; Y. (2001).

A nivel de justicia interpersonal e informativa, también se observan relaciones significativas. En este sentido, las personas mayores, las mujeres y quienes reportan mayor antigüedad, tienden a sentirse tratados con mayor dignidad y respeto. Asimismo, en relación a la justicia informativa, ésta evidencia una percepción más favorable en los empleados con más escolaridad, aquellos que ocupan cargos más elevados y aquellos con mayor antigüedad. Probablemente porque de acuerdo a los factores descritos, se favorece el acceso a información y son éstos quienes reciben mayor explicación de parte de las autoridades organizacionales. (Omar, A. 2006).

Por último, Martínez, Moliner, Ramos, Luque, Gracia, (2014), señalan que aquellos trabajadores que perciben un trato justo de parte de la organización y sus superiores, demostrarán un mejor desempeño laboral. Además, afirman que la justicia organizacional, en todas sus facetas, mejorará el desempeño y reducirá los comportamientos contra-productivos.

## **Aplicación de la Justicia Organizacional a la Gestión de personas en la Organización.**

A partir de los desarrollos en torno a la justicia organizacional, es posible encontrar puntos de aplicación a los procesos institucionales, entre ellas podemos mencionar;

### **Proceso de Selección de Personal**

Gilliland, S. (1993) aplicó los conceptos de justicia organizacional a los procesos de selección de personal, basado en las percepciones de los candidatos. Esto debido a la importancia que representa para la organización, en su carrera por atraer personas idóneas, y por otro lado, por los efectos que un procedimiento de selección puede tener sobre la salud psicológica del postulante. En este sentido, Osca y García (2004), evaluaron el efecto de la justicia en la autoestima de los candidatos, encontrando que si éstos se perciben evaluados justamente y reciben una retroalimentación constructiva, aumentará su autoestima y su motivación hacia el proceso de selección. En caso contrario, observaron que, si se sienten tratados injustamente, su autovaloración se reducirá.

Vaamonde (2013) señala que la justicia distributiva se relaciona con la percepción de una adecuada distribución de los resultados o consecuencias del proceso, a su vez, la justicia de procedimientos, se orienta a la evaluación, si el proceso se desarrolló de manera justa, en relación a las herramientas utilizadas.

Gilliland propone tres criterios a seguir, con el fin de lograr un proceso de Selección justo (Osca, A; García, L, 2004):

1. Características formales del proceso de Selección. Tiene relación con el tipo y contenido de las pruebas o procedimiento de selección, además incluye la relación con el puesto de trabajo, la oportunidad de demostrar conocimientos, junto a la posibilidad de evaluar la consistencia en la administración de las pruebas.
2. Trato interpersonal: Están vinculadas a la equidad percibida por los postulantes, en todas las acciones desarrolladas por los responsables del proceso de selección. Además, incluye la comunicación que se genera en el proceso, junto a la adecuación de las preguntas.

3. Explicación de los resultados. Por último, esta dimensión se asocia a las explicaciones que reciben los postulantes sobre el proceso, junto a las decisiones que lo fundamentan.

Littlewood (2007, citado por Infante, 2015), investigó la relación entre Justicia organizacional con la evitación al trabajo a partir de la entrevista de Selección. Dentro de sus conclusiones, pudo identificar el impacto que genera la entrevista, en el establecimiento de la relación laboral y el contrato psicológico entre el postulante y la organización. Las personas que han sido informados de manera real durante la entrevista de selección, y donde se han seguido procedimientos y políticas, percibidas como justas, mantendrán vigente el contrato psicológico, no evitando el trabajo ni las responsabilidades.

### **Proceso de Evaluación de Desempeño**

Gómez-Mejía et al (2001, citado por Fernández, 2009) define como Evaluación de desempeño, la identificación, medición y gestión del rendimiento de las personas en la organización. Sin embargo, es frecuente que los procesos de evaluación presenten problemas y errores, relacionados a mediciones subjetivas o sesgos del evaluador (Chiavenato, 2000).

A raíz de sus investigaciones, Greenberg (1986, citado por Fernández 2009) observó las percepciones de justicia de directivos medios, en relación a la evaluación de desempeño, y concluyó que la justicia es fundamental en el proceso de evaluación, debido que las personas demuestran un fuerte deseo de ser valoradas en su organización. Además, recalcó el valor del evaluador, considerando que la organización puede contar con un proceso justo y estructurado, pero si los evaluadores no aplican los criterios definidos, volverán injusto el proceso. En consecuencia, la aplicación de justicia organizacional ha favorecido una mayor comprensión del proceso de evaluación de desempeño, siendo clave para lograr una gestión eficaz del rendimiento (Vaamonde, 2013).

## **Procesos de Desvinculación**

Las empresas están inmersas en un ambiente dinámico, enfrentándose a situaciones y elementos, internos y externos que continuamente la afectan, ante esto, las desvinculaciones pueden volverse recurrentes. En este contexto, la manera en que una empresa conduce este proceso, está muy influenciado por la percepción de justicia que se observa entre sus trabajadores.

La forma en que suceden los despidos se relacionan con la justicia de procedimientos, en dos aspectos: el primero, la posibilidad de voz, es decir, la posibilidad de responder ante la situación y recibir de vuelta información clara. El segundo, se relaciona con la forma de comunicar el despido, procedimiento que debe demostrar una adecuada preocupación por la persona. El manejo de ambos aspectos, determinará de manera positiva o negativa el proceso de desvinculación. (Mladinic, A., Isla, P. 2002).

## **Compensaciones**

García (2006), define compensación como el tipo de remuneración que perciben los individuos a cambio de su trabajo. En este sentido la compensación se subdivide en directa e indirecta. La primera está referida al pago que recibe una persona como la renta, bonos y comisiones, la segunda, involucra las prestaciones e incluye aquellas retribuciones que los trabajadores reciben indirectamente. En este contexto, cualquiera sea el tipo de compensación entregada, debe cumplir con dos requisitos, por un lado ser un motivador individual y por otro favorecer la cohesión grupal (Vaamonde, 2013).

García (2006), puntualiza como objetivos de un sistema de compensación financiera, las siguientes:

- 1. Motivación:** Uno de los principales desafíos de los gerentes, es motivar a sus empleados, con el fin de lograr los resultados deseados. Relacionado a las compensaciones financieras, existen enfoques motivacionales, donde los sistemas de recompensas son un instrumento que propicia los resultados y estimula a las personas a trabajar en función del logro de objetivos.

2. **Atraer a personas competentes:** Los sistemas de compensaciones, permiten atraer a las personas adecuadas (entre otras cosas), considerando que las personas al acceder a un puesto, considera distintos factores, entre ellos, el prestigio de la organización, naturaleza del puesto de trabajo, y también el nivel de renta ofrecido.
  
3. **Retención de talentos:** La compensación es uno de los elementos más importantes, a la hora de decidir permanecer en una organización. Sistema que debe cumplir con criterios de equidad y competitividad externa.

Por lo tanto, la justicia organizacional generará un impacto que se verá reflejado en los resultados de la organización, en el sentido de, si una distribución es evaluada como justa o injusta, en el caso de las compensaciones, sean pagos de renta, prestaciones, entre otros, impactará directamente en el desempeño de las personas, afectando elementos claves en la organización, como es el desempeño y la satisfacción. (Patlán-Pérez, Martínez, Hernández, 2012).

# III. Método de investigación y datos

---

- **Diseño Metodológico**

Hernández et al, (2006), señala que la investigación está fundamentada en las ideas, entonces, serán las ideas las que se constituirán en el primer acercamiento a la problemática a investigar. El tipo de diseño a utilizar tendrá un enfoque mixto, ya que trabajaremos desde la metodología cuantitativa y cualitativa. En este sentido, analizaré los tres tipos de justicia organizacional (de Procedimientos, Distributiva e interaccional), a partir de la revisión de fuentes secundarias (Informe de acreditación institucional, Informe de autoevaluación institucional, Estudio de clima), y fuentes primarias, a través de la aplicación de la Escala de Justicia organizacional de Colquitt.

Diseño No Experimental : La investigación se desarrollará a través el análisis de documentación de la Universidad y a través de la aplicación de un cuestionario de justicia organizacional, por lo tanto, no se realizará una intervención a las variables. No manipularemos de manera deliberada las variables, sino observaremos los fenómenos en su contexto natural (Hernández et al, 1997, p.152).

Dimensión Temporal Transeccional o Transversal: El estudio será realizado en un momento del tiempo, es decir, los datos y el análisis será en un momento único, lo que permitirá describir la interrelación de las variables (Hernández et al, 2006)

Profundidad de Análisis: El estudio realizado será esencialmente descriptivo, cuyo objetivo es realizar una indagación de las variables en una población, cuyo procedimiento consiste en “ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, entre otros, y así proporcionar una descripción”. (Hernández et al, 2006).

- **Identificación de las fuentes de la información obtenida**

En una primera etapa se desarrollará una completa revisión de fuentes secundarias de información. Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que los documentos son

una fuente valiosa de información, ya que favorecen el entendimiento del fenómeno central del estudio, y en este caso, facilitarán el acercamiento a los antecedentes asociados, a través de documentos. Por lo anterior, se analizarán los siguientes documentos organizacionales:

1. **Manual de procedimientos de Recursos Humanos.** Documento oficial generado en el año 2012 y aprobado por el Comité de procedimientos de la Universidad, el año 2013. En este documento, están detallados los procedimientos que rigen el actuar de la Dirección de Recursos Humanos, como Reclutamiento, Selección, Capacitación, Movilidad interna, Pago remuneraciones, Contratación, entre otros.
2. **Resultados de Encuesta de Clima:** En el año 2014, la Consultora Gestar, realizó la evaluación del Clima institucional, proceso que culminó en un Informe de resultados, vinculados al clima organizacional.
3. **Informe de Autoevaluación Institucional.** En el marco de la Acreditación institucional, durante los años 2014-2015, la Universidad se sometió a un proceso de autoevaluación, abordando aspectos como Docencia de pregrado, Gestión institucional y Vinculación con el medio. En el mes de abril del presente año, fue presentado el informe final.
4. **Informe de Acreditación Institucional:** Durante el año 2010 la Universidad se sometió a un proceso de acreditación, a través de este proceso fue emitido un documento que certifica su acreditación durante 5 años, pero además detalla las debilidades y fortalezas evidenciadas como institución.

Según los autores, esta forma de obtener información, tienen la ventaja de haber sido producidos por integrantes de la organización, ya que son formulados en el lenguaje ésta. La información reunida será examinada a través de análisis de contenido. Además, se realizará la aplicación de la Escala de justicia organizacional de Colquitt, la que será analizada como fuente primaria de información:

1. **Escala de Justicia organizacional de Colquitt:** Escala desarrollada con el fin de evaluar las percepciones de justicia de los colaboradores en una institución. Está formada por tres dimensiones:
  - a. Justicia Distributiva
  - b. Justicia de procedimientos
  - c. Justicia Interpersonal e Informativa

Esta Escala fue validada en una muestra Española (Díaz-Gracia, L; Barbaranelli, C; Moreno-Jiménez, B, 2014), aplicándola a una muestra de 460 trabajadores. Por otro lado, la escala fue aplicada a 15 personas de la Universidad, de las que respondieron 14. En relación a los aspectos demográficos, fue aplicada en 6 hombres y 8 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 21 y 49 años.

En la tabla 2, se ven reflejados los porcentajes de género de la muestra, donde el 42,86% corresponde a género masculino y el 57,14% restante, corresponde a género femenino.

**Tabla 2. Género.**

GÉNERO		
Opción de respuesta	Respuestas	N
Masculino	42,86%	6
Femino	57,14%	8

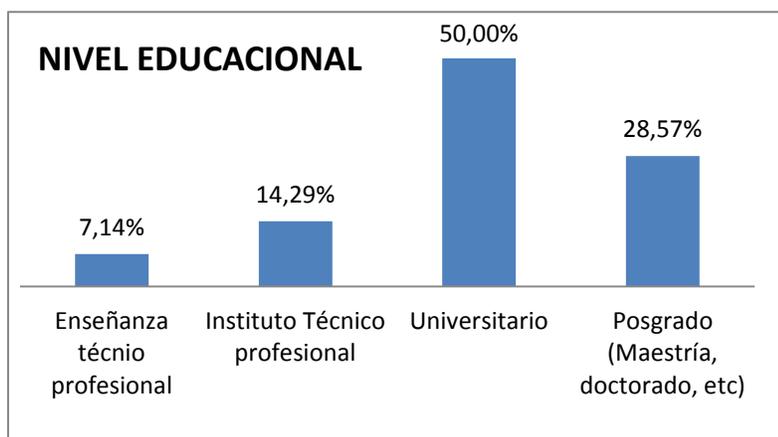
De las personas encuestadas, la mayoría ha permanecido en la Universidad entre uno y cinco años, según lo indicado en la tabla n° 2. De éstos, sólo un 21,3% tienen una antigüedad superior a los 7 años.

**Tabla n° 3. Años antigüedad laboral.**

Años de antigüedad en la Universidad		
Rango	Respuestas	N
0-2 años	42,86%	6
3-5 años	35,71%	5
Mas de 7 años	21,43%	3

El **gráfico n° 1**, informa sobre el nivel educacional de la muestra evaluada, de los que la mitad señala contar con estudios universitarios completos, de ellos, un 28,57% cuenta con estudios de postgrado.

**Gráfico n° 1. Nivel educacional.**



Por último, se realizará un análisis de la información obtenida, con el fin de lograr una mayor profundidad. Lo anterior permitirá, generar un diagnóstico de la situación de la problemática en la organización, relacionado con distribución de las rentas, evaluar los procesos existentes que tienen relación con la Dirección de Recursos Humanos, todo con el fin de lograr responder al objetivo planteado en nuestro proyecto de trabajo, referido a la evaluación de la percepción de justicia organizacional, enfocándonos principalmente en los procesos y decisiones que están limitándola o fomentándola.

### **Estudio de Clima año 2014.**

- a) Antecedentes Generales: Instrumento contó con 10 dimensiones de evaluación (Estructura, Responsabilidad, reconocimiento, Desafío, Orientación a las personas, Administración del conflicto, Identidad, Estilo de supervisión, comunicación, remuneraciones y beneficios). Según lo descrito, en Tabla 4. Fue respondida por el 78% de los colaboradores contratados a septiembre 2014.

**Tabla 4. Dimensiones Estudio de Clima**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos, recursos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca del cumplimiento de los compromisos contraídos y su materialización tanto en la planificación como en el resultado y las consecuencias de los mismos.
<b>Reconocimiento</b>	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
<b>Desafío</b>	Corresponde al sentimiento de los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
<b>Orientación a las personas</b>	Es la percepción de la existencia de un ambiente amistoso y de colaboración en la organización, y la preocupación por la calidad de vida laboral de sus empleados.
<b>Administración del conflicto</b>	Es el grado en que los miembros de la organización perciben que, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surja.
<b>Identidad</b>	Es el sentimiento de pertenecer a la organización como un elemento importante y valioso. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
<b>Estilo de supervisión</b>	Grado en que la supervisión es abierta, apoyadora y

---

considerada.

<b>Comunicación</b>	Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, y favorecen la coordinación entre directivos y colaboradores.
<b>Remuneración</b>	Es el grado en que los miembros de la organización perciben que sus remuneraciones se ajustan a las funciones y responsabilidades. Del mismo modo, el grado de reconocimiento y satisfacción con los beneficios obtenido.

---

En resumen, el universo evaluado fue el personal contratado a septiembre 2014, de los que respondieron 491 personas, correspondiente al 78,4% de los colaboradores. De éstos, el índice de satisfacción general fue de un 60,99%.

**Tabla 5. Resultados Generales:**

<b>Universo Total</b>	<b>491</b>
Universo Evaluado	78,4%
Índice de Satisfacción General	60,99%

Fuente: Elaboración propia, según resultados Estudio de clima.

A nivel de dimensiones evaluadas, los porcentajes de satisfacción se ven reflejados en la Resultados generales por dimensión.

**Tabla n° 6. Resultados generales por dimensión de Estudio de Clima.**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>% DE SATISFACCIÓN</b>
ESTRUCTURA	61,63%
RESPONSABILIDAD	69,09%
RECONOCIMIENTO	30,03%
DESAFIO	73,57%
ORIENTACION A LAS PERSONAS	62,18%
ADMINISTRACION DEL CONFLICTO	52,92%
IDENTIDAD	69,92%
ESTILO DE SUPERVISION	69,18%
COMUNICACIÓN	63,29%
REMUNERACIONES Y BENEFICIOS	46,67%

Fuente: Elaboración propia, según resultados Estudio de clima.

**Relación Factores de Justicia organizacional con Dimensiones de Clima organizacional.** En este contexto, se encontraron relaciones importantes entre las dimensiones de ambos estudios.

- a. Justicia Distributiva y Dimensión Remuneraciones Estudio de clima. La relación entre justicia distributiva y la dimensión Remuneraciones del Estudio de clima, podemos observar que mientras la primera evalúa la percepción de equidad en las distribuciones entregadas a los trabajadores, la segunda, evalúa el grado en que las personas perciben que sus remuneraciones se ajustan a las funciones que desempeñan.
- b. Justicia distributiva y dimensión reconocimiento. Ambas dimensiones, miden la percepción de equidad, vinculados a lo que recibo por mi trabajo.
- c. Justicia de Procedimientos y Dimensión estructura: Por su parte, la justicia de procedimientos entendida como la evaluación de la percepción de equidad contenida en las políticas, normas y procedimientos que fundamentan las decisiones,

como la distribución del trabajo, carga laboral, ascensos, desarrollo, entre otros. Por su parte, la Dimensión Estructura del Estudio de Clima, representa la percepción que tienen los colaboradores sobre la claridad de los procedimientos, los recursos y los pasos a seguir para desarrollar su trabajo.

- d. Justicia Interaccional e información y Dimensión Orientación a las personas: Por último, la Justicia Interaccional e informacional, evalúa la percepción de justicia orientada a la calidad del trato y comunicación que reciben las personas en la organización, de parte de sus autoridades. La Dimensión orientación a las personas del Estudio de clima, mide también la preocupación por la calidad de vida laboral de las personas en la organización.
- e. Justicia Interaccional e información y Dimensión Estilo de supervisión. Ambas dimensiones evalúan el grado en que las autoridades demuestran preocupación por sus subordinados, junto al grado en que las comunicaciones son oportunas y fluidas.

**Relación Factores Justicia organizacional con Factor clima organizacional.**

Con el fin de analizar los resultados en relación a los Factores de Justicia organizacional, utilizaremos algunas de las dimensiones evaluadas en el Estudio de clima organizacional.

**Tabla n° 7. Factor Justicia organizacional en relación a los Factores de Clima organizacional.**

<b>Factor Justicia Organizacional</b>	<b>Factor Clima organizacional</b>
<b>Justicia Distributiva</b>	- Remuneraciones - Reconocimiento
<b>Justicia de Procedimientos</b>	- Estructura
<b>Justicia Interaccional e Informacional</b>	- Orientación a las personas - Estilo de supervisión - Comunicación

# IV. Análisis de datos

---

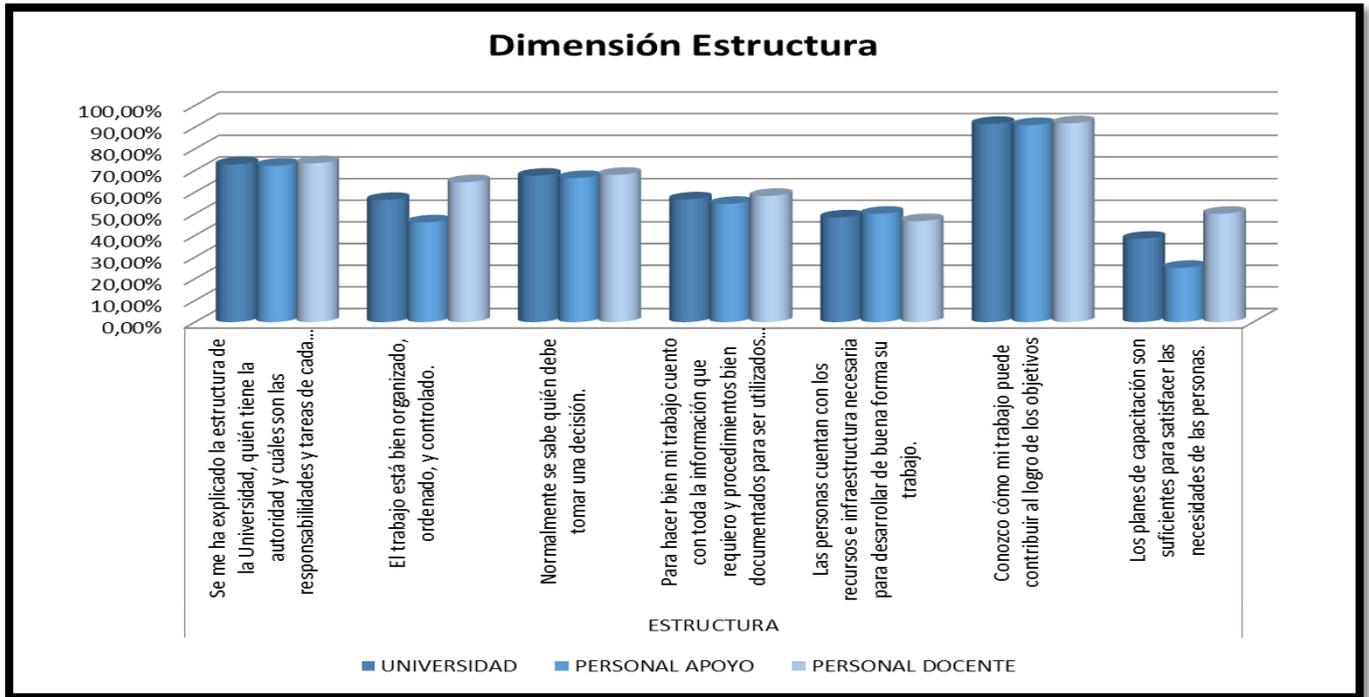
La Justicia es fundamental para el funcionamiento total de la institución, debido principalmente al impacto que genera en las personas, es un requisito lograr su entendimiento y evaluación con el fin de favorecer la eficacia y el buen funcionamiento de la organización. Con el objetivo de identificar la percepción de justicia organizacional en la Universidad, revisaremos los resultados contenidos en nuestras fuentes primarias (Escala de justicia organizacional de Colquitt) y secundarias (Informe de Acreditación, Informe de Autoevaluación institucional, Manual de Recursos Humanos, Encuesta de Clima), a fin de identificar aquellos procesos y decisiones que la limitan o fomentan.

## 4.1. Justicia Procedimental

Como Justicia procedimental entenderemos a la imparcialidad aplicada a las políticas y procedimientos utilizados en la toma de decisiones (Mladinic e Isla, 2002). Y a partir de cada uno de los instrumentos analizados, iremos evidenciando el nivel de justicia que se observa dentro de la Universidad.

**4.1.1. Relación de Justicia procedimental con la Dimensión Estructura (Estudio de clima).** Según los resultados obtenidos en la dimensión de estructura (Estudio de Clima 2014), identificaremos los elementos relacionados con justicia de procedimientos, gráfico n° 2.

**Gráfico n° 2. Dimensión estructura Estudio de clima.**



La mayoría de las personas, en la universidad, reconoce cómo contribuye su trabajo al logro de objetivos, sin embargo esta percepción disminuye al afirmar si se cuenta con la documentación y/o procedimientos definidos para el funcionamiento de las áreas. Es muy frecuente encontrar áreas en la Universidad que no cuentan con procedimientos que definan criterios a su interior, de cara a la Institución en general. Lo anterior, impacta el funcionamiento y los resultados tanto institucionales como individuales, ya que si consideramos el ingreso de un nuevo colaborador al equipo, cada persona realiza el trabajo según sus propios conocimientos y experiencia, sin existir un lineamiento establecido para el cargo y área. Las personas demuestran un alto conocimiento (80%), acerca de la contribución de su cargo al logro de objetivos institucionales. Sobre el 60 % de las personas, indican conocer la Estructura de la Universidad, quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno. En la Universidad existe un organigrama que reúne todos los cargos de la institución, como Dirección de Recursos Humanos, hemos procurado que sea un documento de conocimiento de todos los colaboradores, y es éste instrumento el

que permite que las personas en la organización, tengan la claridad de las relaciones o a quien acudir con el fin de lograr los objetivos planteados.

La Universidad cuenta con una estructura lineal, es decir, cada jefatura directa está sobre sus subordinados, representando la autoridad y responsabilidad ante sus propias jefaturas, en nuestro caso los Vicerrectores (Económico, Desarrollo y Comunicación, Académico y Secretaría general). Además, cada responsable de área es quien transmite lo que sucede en sus dependencias y los representa ante las autoridades. Sin embargo, en ocasiones esta forma de estructura rigidiza las relaciones y el logro de objetivos, donde los cargos intermedios no tienen poder de decisión, porque cada una de éstas, sigue un conducto regular que va desde el Vicerrector del área, al Rector, y finalmente, luego de todas las aprobaciones, puede ser resuelta. Asimismo, este tipo de estructura, dificulta la adaptación de la Universidad, como Institución, a nuevas situaciones.

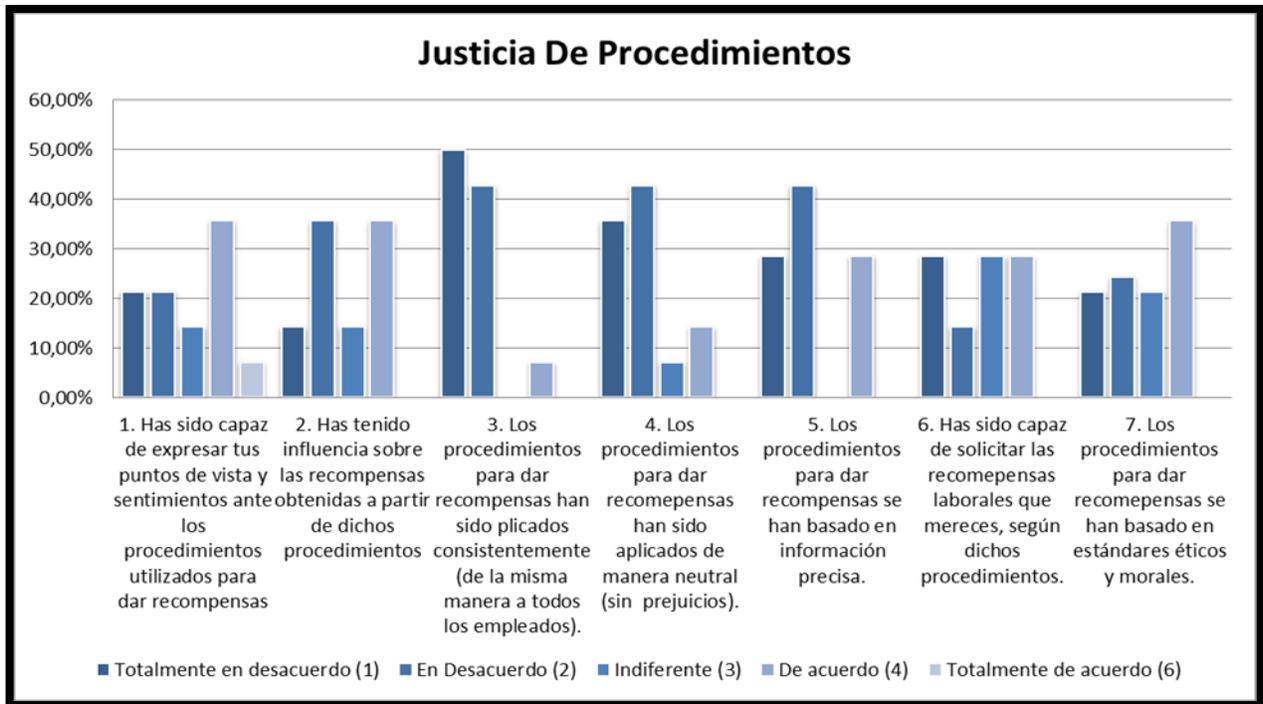
La Universidad cuenta con procesos de evaluación que aseguran un diagnóstico de sí misma, y con los años ha ido aumentando los niveles de participación interna. Sin embargo, las áreas administrativas son las menos incluidas en estos procesos.

#### **4.1.2. Dimensión Justicia de Procedimientos (Escala de justicia organizacional Colquitt).**

En esta sección, analizaremos la percepción de Justicia de procedimientos, a partir de la aplicación de la Escala de justicia organizacional de Colquitt. Primero, para contextualizar, definiremos la justicia de procedimientos como la percepción de justicia en los procedimientos utilizados en la organización para tomar decisiones.

El **gráfico n° 3** refleja los resultados obtenidos en la dimensión de Justicia de procedimientos de la Escala de Colquitt, aplicada a una muestra de la Universidad.

**Gráfico n° 3. Justicia de Procedimientos.**



Frente la dimensión de Justicia de Procedimientos, la mayoría de las personas (35,71%), señala que tienen la posibilidad de presentar sus puntos de vista, frente a los procedimientos utilizados para entregar recompensas. Por el contrario, el 50 % de los encuestados considera que las recompensas aplicadas a la Universidad, no son consistentes, en el sentido de ser aplicada de la misma forma a todos los empleados, evidenciando claramente la percepción de injusticia.

Se observa que como institución, no contamos con instancias de voz que permitan hacer partícipes a las personas en las definiciones, además, la Universidad no cuenta con procedimientos que permitan definir con claridad y objetividad, las recompensas, lo que nos ha llevado a incrementar rentas, sin contar con evaluaciones ni escalas, porque todo depende del poder ejercido por la jefatura directa ante el Comité responsable de estas decisiones, o de la capacidad para negociar del colaborador, lo que ha tornado proceso, ineficiente e injusto.

Los colaboradores consultados perciben que no tienen la posibilidad de participar en los procedimientos que permiten determinar la distribución en la organización. Por otra parte, y como un elemento a destacar, es que las personas perciben que los procedimientos que pueden existir no son utilizados de manera consistente para todos los empleados, por lo tanto son parciales y no alcanzan a todos. Finalmente, en la Universidad no existe la posibilidad de apelar a las decisiones tomadas.

En consecuencia, no contamos con procesos que reflejen equidad en la toma de decisiones, tampoco cumplen con los requisitos de coherencia, precisión y ética señalada por (Leventhal, 1980).

#### 4.1.3. Informe de Acreditación Institucional Universidad Santa Teresa (2010)

Otro instrumento analizado es el informe de Acreditación institucional. Durante el año 2010, la Universidad Santa Teresa se sometió a un proceso de Acreditación, que inició con una autoevaluación institucional, y posteriormente el análisis por parte de una comisión de acreditación, que culminó en un documento que evidencia observaciones sobre el funcionamiento de la Universidad como Institución. De este proceso, fue emitido el documento Acuerdo de Acreditación institucional n° 115, del que se desprenden los párrafos detallados en Tabla n° 8.

**Tabla n° 8. Extracto Informe de acreditación Institucional.**

<b>Acuerdo</b>	<b>Categorización Justicia organizacional</b>
<i>“Respecto de los recursos Humanos, la Universidad dispone de procedimientos y mecanismos adecuados en relación con la selección, contratación, evaluación y perfeccionamiento del personal docente. Es</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>

<i>necesario avanzar, paralelamente, respecto de la organización del personal administrativo” (Acuerdo 115, pág. 5).</i>	
--	--

A partir de este extracto, queda de manifiesto la existencia de procedimientos relacionados principalmente con el ámbito docente, quedando claramente establecida la inexistencia de estos procesos para el personal de apoyo. Si bien, a partir del año 2013 la Dirección de Recursos Humanos, generó procedimientos de gestión, las áreas académicas continúan administrando de manera aislada, a partir de sus propios lineamientos, sin considerar lo propuesto por la administración central, lo que ha generado diferencias tanto entre Facultades como entre los ámbitos docentes y administrativos.

En relación a la Evaluación de desempeño, cabe destacar que no existe un modelo integral para toda la institución, si bien existe una evaluación docente realizada por los alumnos y una evaluación inicial, es decir se evalúa el desempeño antes de ser contratado de manera indefinida, para el personal administrativo, ambas herramientas no son suficientes ni cumplen con el objetivo de exigir un desempeño para todos los colaboradores.

#### **4.1.4. Informe Autoevaluación Institucional 2015.**

El informe de Autoevaluación institucional es un documento que surge de un trabajo realizado durante los años 2014 y 2015, en el marco de un nuevo proceso de acreditación institucional, en él se evidencian una serie de fortalezas y debilidades que presenta la Universidad Santa Teresa, según lo graficado en la Tabla n° 9.

#### **Tabla n° 9. Fortalezas y debilidades Institucionales.**

<b>FORTALEZAS</b>
-------------------

1.1	La Universidad cuenta con una misión y propósitos claramente definidos y declarados.
1.2	La Universidad cuenta con un marco regulatorio que le permite revisar, evaluar y perfeccionar su estructura organizacional de acuerdo a la realidad de su entorno, para
1.3	La planificación estratégica ha sido desarrollada de forma participativa y consistente con la misión y los propósitos de la Universidad, lo que ha permitido establecer las prioridades de la institución y orientar sus planes de acción de forma alineada y articulada.
1.4	La Universidad está comprometida con la mejora continua y por ello cuenta con un sistema de mejoramiento y un conjunto de mecanismos, metodologías e instrumentos para la evaluación y la mejora.
<b>DEBILIDADES</b>	
1.1	La comunicación interna aún muestra áreas de mejora en cuanto a la oportunidad y cobertura.
1.2	El proceso de planificación, renovación y asignación de los recursos de personas, para la docencia es aún reactivo.
1.3	Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de las áreas a través del plan operativo y de indicadores, sin embargo a nivel individual no se cuenta con un sistema de evaluación sistematizado y ligado a retroalimentación, reconocimiento e incentivos.

Fuente: Informe de autoevaluación institucional 2015.

Luego de la revisión realizada, a partir de las debilidades levantadas, podemos ver que no existen procedimientos claros que favorezcan la percepción de justicia de procedimientos, esto se ve reafirmado en que la comunicación no ha logrado el objetivo de ser fluida y abierta entre los distintos estamentos institucionales, dificultando el reconocimiento de los procesos existentes. Además, se observa que en relación a la gestión de personas, no obedece a una planificación estratégica, surgiendo nuevamente la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño, que sea transversal y transparente para todos los colaboradores de la Institución.

Como Institución contamos con procedimientos, tales como Reclutamiento y Selección, movilidad interna, capacitación, entre otros, pero éstos no cumplen con criterios de justicia, porque no son aplicables a toda la organización, muchos cargos son ocupados por personas que no cumplen con los requisitos de ingreso, pero por razones ajenas, le es permitido incorporarse a la Universidad sin seguir los procedimientos establecidos. En el caso de la movilidad interna, también existe un procedimiento escrito, pero no se dan las oportunidades a todas las personas, dificultando identificar un criterio de justicia aplicado a todos.

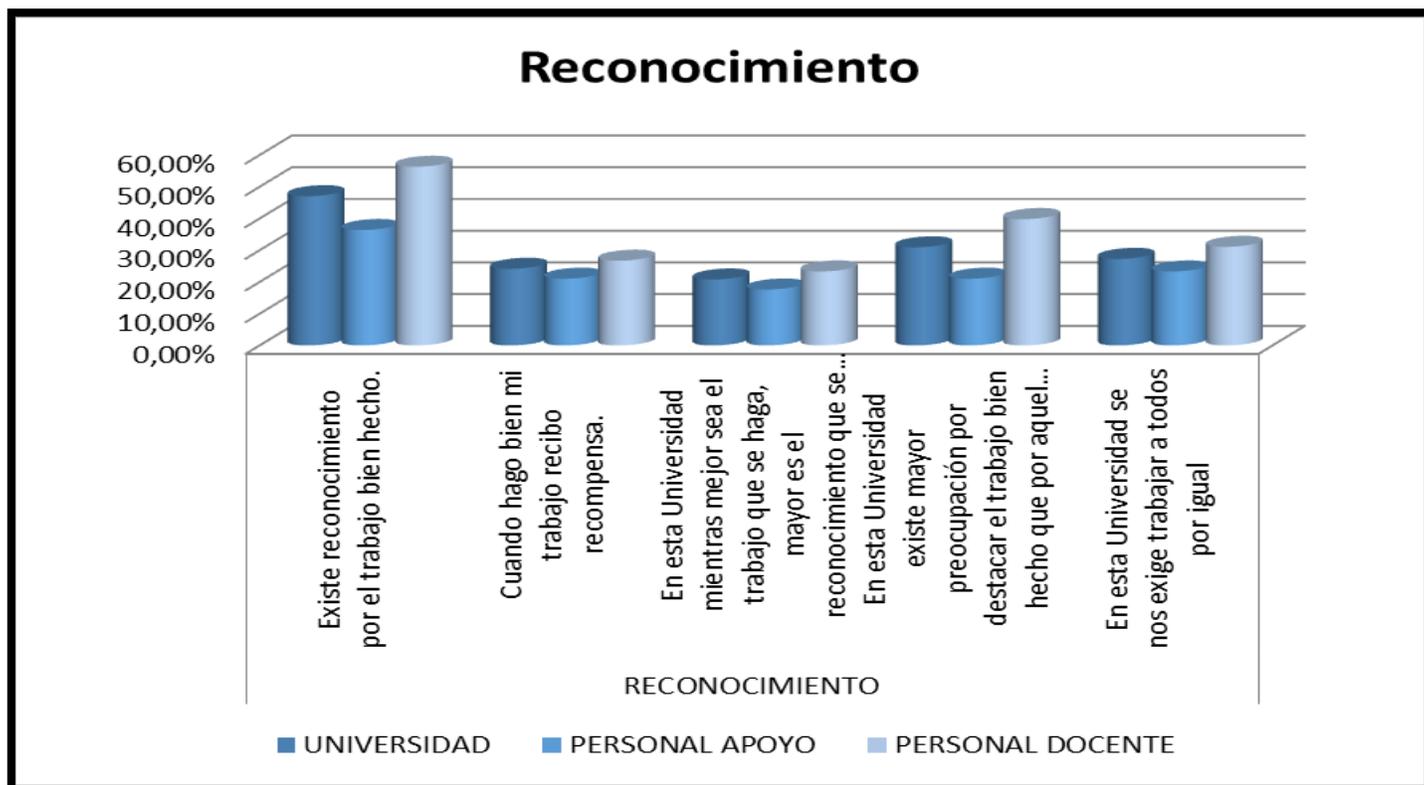
#### **4.2. Justicia Distributiva**

Con el fin de analizar la justicia distributiva en la universidad, primero recordaremos que ésta se centra en la percepción de justicia relacionado con los resultados que las personas reciben. En primer lugar, analizaremos las dimensiones del Estudio de clima, relacionado con justicia.

##### **4.2.1. Justicia Distributiva y su conexión con la Dimensión Reconocimiento del Estudio de Clima.**

De acuerdo a lo observado en **gráfico n° 4** evidenciamos la percepción de justicia de los distintos estamentos que conforman la universidad, vinculado a la dimensión reconocimiento del estudio de clima realizado en el año 2014.

Gráfico n° 4. Reconocimiento.



A partir de los datos obtenidos, se puede observar la falta de reconocimiento a la labor realizada. De acuerdo a lo propuesto por Adams (1965), el reconocimiento se encuentra relacionado al intercambio que la persona recibe por sus habilidades y calificaciones propias. La Universidad no cuenta con una forma de reconocer, de mostrar un interés genuino por las personas. He podido observar que las personas disminuyen la calidad de su trabajo, porque prevalece la sensación de que indistintamente, cuál sea mi desempeño, no existirá un reconocimiento, pero tampoco una sanción, en el caso contrario.

Por otro lado, a partir de la afirmación: "En esta Universidad se nos exige trabajar a todos por igual", se evidencia una percepción de falta de igualdad en la exigencia de trabajar entre los empleados, observándose una clara diferencia entre el personal académico y el personal de apoyo, lo que ha traído como consecuencia, una percepción de injusticia que se ha

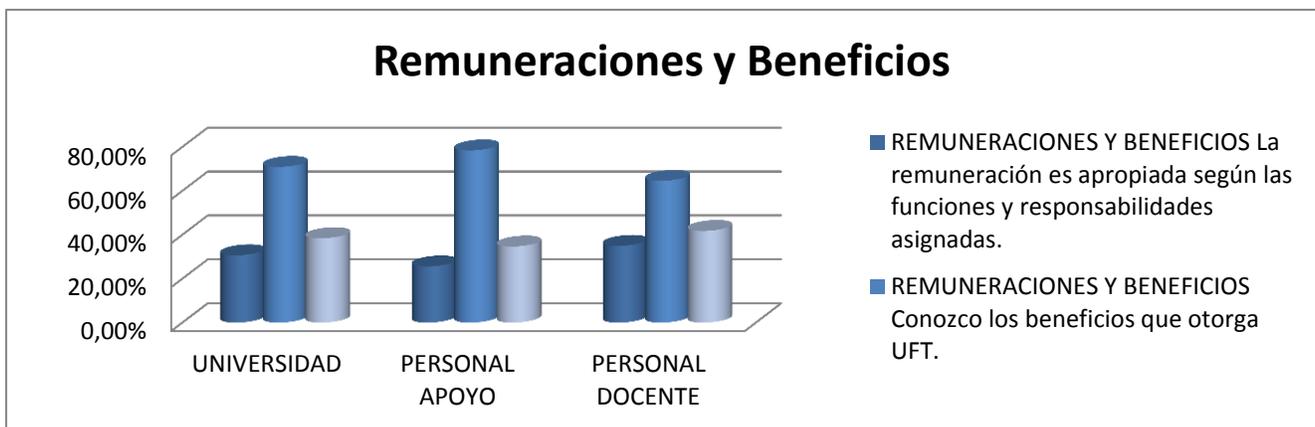
agudizado en el último tiempo. Porque por un lado, el personal administrativo se enfrenta a un trabajo repetitivo y operativo, las opciones de desarrollo son bajas, no cuenta con flexibilidad de tiempo, entre otras cosas. Caso contrario, es lo que sucede con el personal académico, que sí cuenta con posibilidad de desarrollo, su trabajo es mucho más valorado y reconocido.

Además, se observa baja estimulación al mejoramiento continuo dentro de la organización, y en general las personas señalan que conocen sus aportes a los objetivos institucionales, pero no existen las recompensas esperadas. En este sentido, los líderes no logran ser promotores de reconocimiento. Por lo tanto, es necesario que toda la institución consolide una cultura que permita reconocer el trabajo bien hecho y sancionar el que no se hace.

#### 4.2.2 Justicia Distributiva y su relación con dimensión de Remuneraciones y Beneficios (Estudio de Clima).

Otras de las dimensiones analizadas, en relación a la Justicia distributiva, es la de remuneraciones y beneficios. A través del **gráfico n° 5** podemos observar los principales resultados obtenidos.

**Gráfico n° 5. Dimensión remuneraciones y beneficios Estudio de clima.**



Si bien existe una baja valoración de lo justo que pueden ser las remuneraciones, se observa la presencia y reconocimiento de los beneficios existentes. Sin embargo, la percepción indica que éstos no están satisfaciendo las necesidades de los trabajadores. Además, se observa que las remuneraciones, son consideradas bajas, en relación a las funciones y responsabilidades, lo que se refleja en el ítem “*La remuneración es apropiada a las funciones y responsabilidades*” donde un alto porcentaje de personas considera que sus aportes están siendo superiores a las recompensas que recibe, incrementando la percepción de injusticia, a consecuencia de un trabajo mal distribuido que impacta directamente en el funcionamiento general de las personas, a raíz de su descontento.

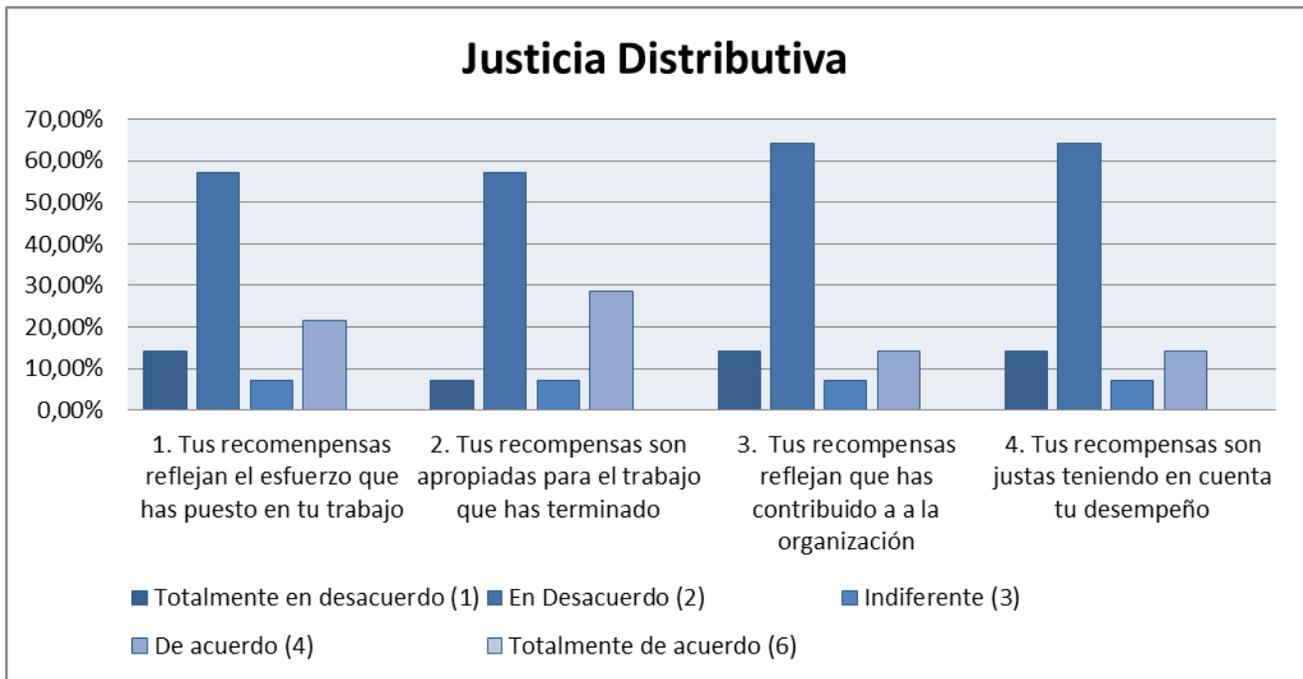
En relación a los beneficios, se observa una valoración positiva de éstos, no obstante, las personas indican que éstos no están satisfaciendo sus necesidades.

En consecuencia, podemos señalar que las remuneraciones y beneficios de la Universidad no están cumpliendo con las reglas de distribución que señala Patlán et al (2007), las que señalan que la distribución debe basarse en la igualdad, necesidad y equidad. Frente a esto, la Universidad no cuenta con un sistema formal y reconocido de definición de rentas, aumentando la dispersión entre cargos similares, y trayendo consigo una sensación de injusticia.

#### **4.2.3. Dimensión Justicia Distributiva (Escala de justicia organizacional Colquitt).**

Los resultados obtenidos en la Dimensión de Justicia distributiva, son demostrados en el gráfico n° 6.

**Gráfico n° 6. Dimensión Justicia Distributiva Escal Justicia organizacional de Colquitt.**



Se observa desacuerdo en todas las afirmaciones planteadas. Por lo tanto, al consultar si las recompensas reflejan el esfuerzo ejercido en el trabajo, el 57,14% afirma estar en desacuerdo, en este sentido las personas perciben que sus recompensas no se justifican ni son apropiadas, al esfuerzo entregado por el trabajo, y por lo tanto, no se cumplen las condiciones para afirmar que estamos frente a una situación de justicia. En esta línea, sabemos que el salario debe recompensar el esfuerzo de un empleado, constituyéndose como la consecuencia directa de la actividad que desarrolla.

Finalmente, en la afirmación que encierra los elementos de justicia frente a las remuneraciones, un 64,29% señala desacuerdo, conteniendo en sí, la dimensión en su totalidad.

La Universidad, no cuenta con un sistema de compensaciones, ni una política declarada de remuneraciones, que sea aplicada a toda la institución. Esto ha generado diferencias de rentas, y como consecuencias, tenemos colaboradores insertos en un sistema poco equitativo, lo que tiende a disminuir la motivación e incrementar la frustración, ya que, independiente de mi esfuerzo, recibiré la misma compensación que otros, cuyo esfuerzo,

muchas veces, será menor, lo que se ve incrementado porque no contamos con herramientas objetivas, que permitan medir el desempeño individual.

### **4.3. Justicia Interaccional e Informativa**

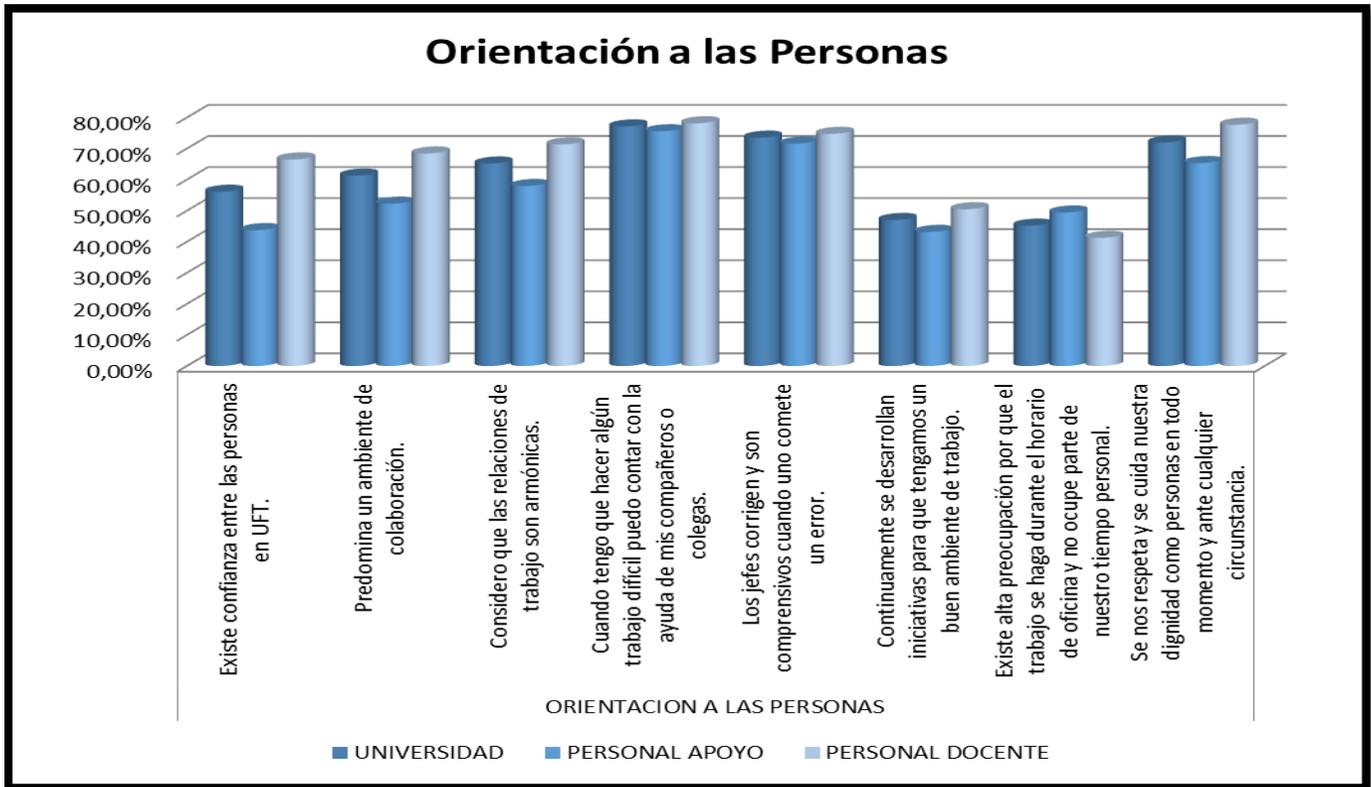
La Justicia interaccional se orienta al trato justo en una relación interpersonal, en el marco de un procedimiento organizacional (Bies y Moag, 1986, citado por Mladinic e Isla, 2002). Por su parte, la Justicia informativa se orienta a la información entregada a los trabajadores, en relación a la toma de decisiones.

#### **4.3.1 Justicia Interaccional y Dimensión Orientación a las personas (Estudio de Clima).**

A nivel institucional no es suficiente realizar adecuados procesos de selección, es importante que la organización demuestre un real interés en la persona que tiene frente, con el fin de lograr que éste se inserte en la cultura de la institución, reciban un trato digno y puedan reconocer que su trabajo es valorado e importante en el logro de los objetivos institucionales.

Al evaluar, los resultados obtenidos en la dimensión orientación a las personas, en la Universidad se pueden observar resultados diferentes, dependiendo del estamento al que pertenece la persona evaluada, en el gráfico n° 7, se puede observar los resultados obtenidos tanto a nivel general, como la diferencia entre personal de apoyo y personal docente. Donde éste último, siempre demuestra un mayor nivel de satisfacción.

**Gráfico n° 7. Dimensión orientación a las personas.**



Se observa que en general, en la Universidad se trabaja desde la colaboración, junto con una alta valoración en la percepción de confianza entre las personas, la institución se orienta altamente a las relaciones, al trato digno y a las personas, lo que muchas veces nos lleva a desviarnos de los objetivos, confundiendo el buen trato con la incapacidad de discrepar. Es fácil lograr acuerdos, pero en general se siguen lineamientos definidos, sin opción de innovar, rigidizando finalmente nuestro funcionamiento. No obstante lo anterior, si bien se declara públicamente la orientación a las personas, el no contar con procedimientos para todos, el no entregar una retribución justa, el no reconocer el trabajo, nos hace evidenciar todo lo contrario. Conjuntamente, se percibe a las jefaturas como comprensiva ante los errores, lo que puede favorecer las relaciones laborales, sin embargo existe una orientación a la indolencia frente al error, porque no se ha instaurado una cultura que no reconoce ni sanciona, porque independiente de cómo desarrolle mi trabajo, no obtengo aprobación ni lo contrario.

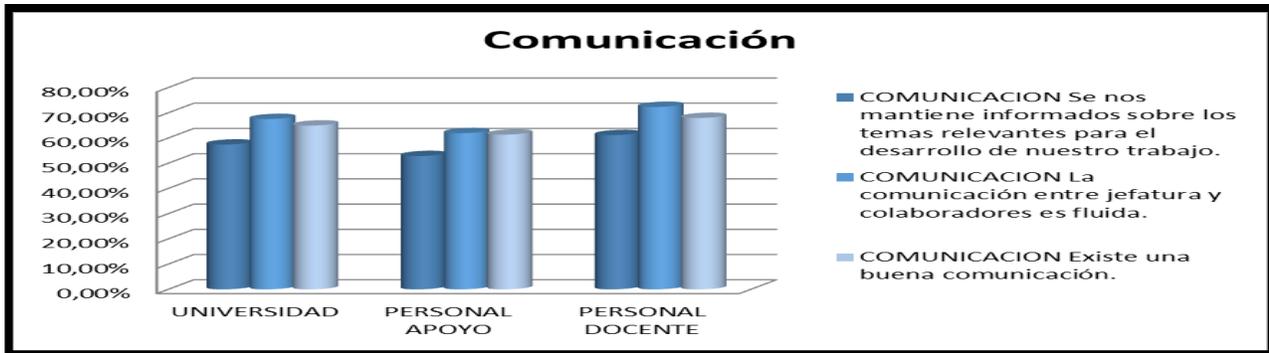
En cuanto a las relaciones, un alto porcentaje de personas señala que puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo, donde predomina la colaboración y las relaciones de confianza.

Otro de los elementos contenidos en la Dimensión interacción, radica en el cómo se comunica, por un lado, se observa que las personas evalúan la comunicación como fluida entre colaboradores y jefaturas, sin embargo los resultados demuestran una disminución, al evaluar la claridad y conocimiento de los temas vinculados al desarrollo del trabajo. Es decir, las personas en la Universidad tienen un limitado acceso a información relevante, ya que no reciben explicaciones claras.

#### **4.3.2. Justicia Interaccional y su relación con la Dimensión Comunicación del Estudio de Clima.**

Entendemos que la comunicación es de gran relevancia en las relaciones interpersonales, es evidente que en las organizaciones no es distinto. En relación a esto, es a través de la comunicación que logramos transmitir información a otros, validándose como una actividad de gran importancia, pero muchas veces nos encontramos frente a barreras que dificultan que este proceso se lleve a cabo de manera eficiente. El **gráfico n° 8**, nos permite observar los resultados obtenidos en la dimensión comunicación del Estudio de clima aplicado a la Universidad.

Gráfico n° 8. Dimensión comunicación estudio de clima.

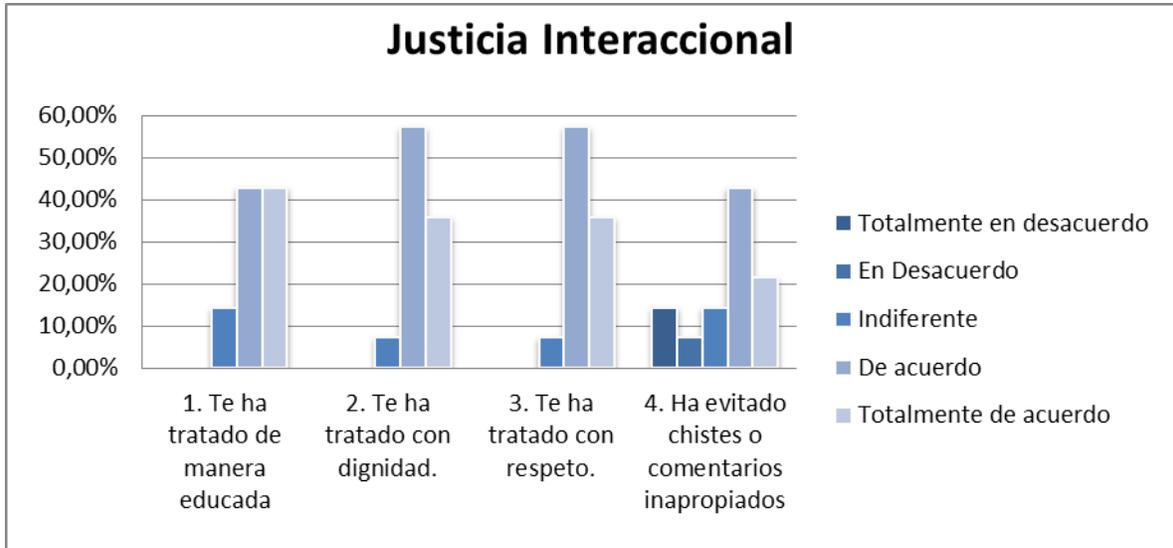


Si bien un porcentaje importante evalúa que la comunicación es fluida, y que existe comunicación entre colaboradores y jefaturas, el porcentaje disminuye al momento de conocer con claridad los temas vinculados al desarrollo del trabajo. En este sentido, en realidad podemos evidenciar una falta de comunicación, las personas conversan pero no se están abarcando los temas que son estratégicos para la organización y el desarrollo del trabajo, no existen instancias de retroalimentación, es decir, se observa dificultad de las jefaturas para generar instancias de feedback hacia sus subordinados, con incapacidad de reconocer o generar espacios de mejora. En muchas ocasiones, las personas son desvinculadas sin conocer exactamente el por qué.

#### 4.3.3. Dimensión Justicia Interaccional (Escala de justicia organizacional Colquitt).

La Justicia Interaccional está referida a la percepción de las personas acerca del trato que reciben de aquellos que tienen cargos superiores. El gráfico n° 9, representa los resultados obtenidos en la dimensión Justicia interaccional, obtenido a través de la aplicación del instrumento de Colquitt.

**Gráfico n° 9. Dimensión Justicia Interaccional Escala de Justicia organizacional de Colquitt.**



Esta dimensión introduce la percepción de las personas en relación al trato recibido de parte de sus jefaturas directas. En este contexto, se observa que en general la evaluación que hacen los colaboradores es positiva, en relación al trato, dignidad, respeto y comentarios apropiados. Por lo tanto, podemos afirmar que en la Universidad se observa un grado de dignidad y respeto hacia las personas, tanto entre pares como por sus autoridades (Greenberg, 1993). Las personas valoran el buen trato recibido, y en la Universidad se ha trabajado en fortalecer las buenas relaciones y el trato digno. Para las personas es importante que sus jefaturas ejerzan un trato de respeto, que promueva la justicia interpersonal.

En general, los estamentos superiores de la Universidad, cuidan y valoran el buen trato entre las personas. Existe un esfuerzo por instalar una cultura de las buenas relaciones, fomentando el saludo, las respuestas adecuadas, el dar y recibir órdenes. Lo que se ha traducido en actitudes de respeto, confianza y cooperación.

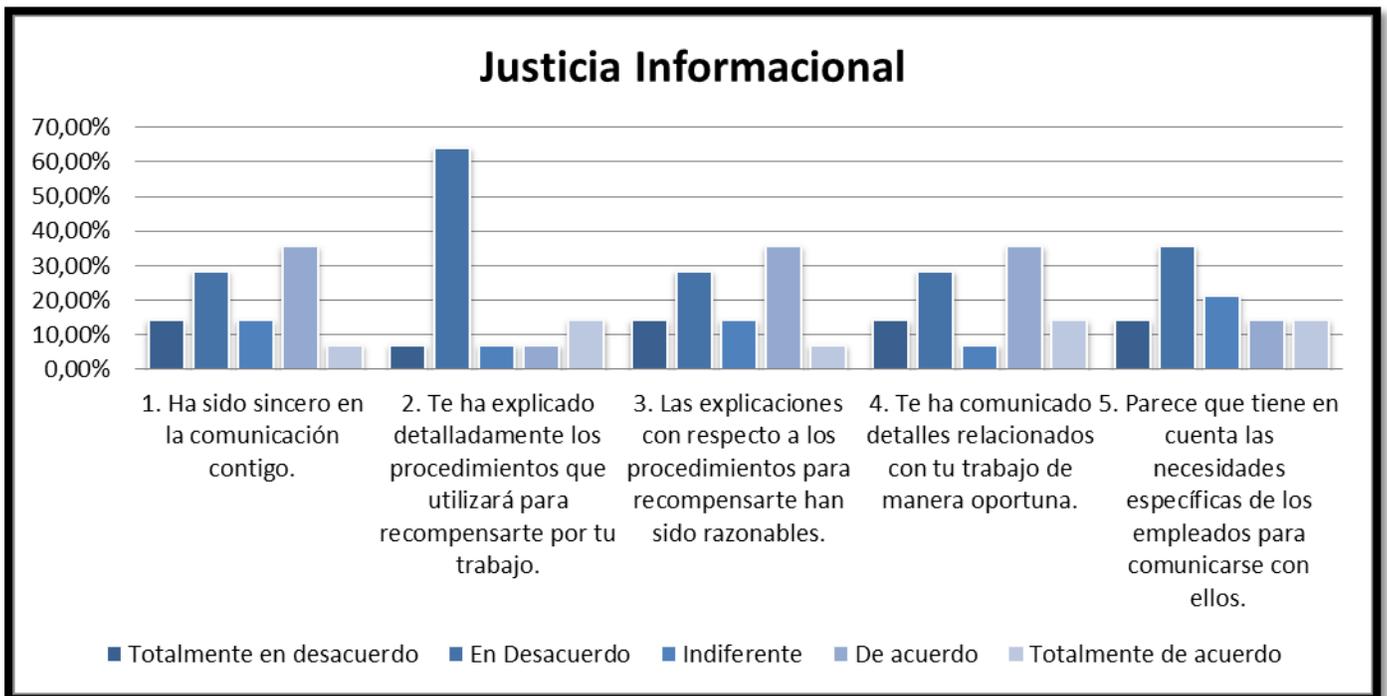
Por otro lado, frente a la subdimensión de la Justicia interaccional, referida a la posibilidad de voz durante los procesos de toma de decisiones o posibilidad de influencia sobre los resultados, la mayoría de las personas (35,71%) reconoce que ha recibido una comunicación

sincera desde su jefatura directa, sin embargo esta percepción cambia al momento de conocer con claridad los procedimientos para fijar recompensas (64,29%, en desacuerdo).

**Justicia informacional.** Esta dimensión está referida a aquellas percepciones que tienen los empleados, relacionada a la información que reciben de sus directivos, evalúa si éstos comparten las decisiones, y los procedimientos que utilizan para llegar a éstos, principalmente aquellos que son utilizados para lograr una distribución que sea equitativa.

Frente a los resultados, es determinante la percepción de injusticia percibida en el ítem dos, que expresa claramente la inexistencia de información a la hora de decidir las recompensas, como podemos observar en el gráfico n° 10.

**Gráfico n° 10. Justicia informacional.**



Las personas perciben falta de sinceridad en la comunicación. En este punto, en la Universidad al momento de decidir un cambio de renta, se inicia con una solicitud de la

jefatura directa, sin embargo, existen una serie de pasos, donde no interfiere éste ni el colaborador, sino es decidido en reuniones realizadas sólo por el Comité, que en muchas ocasiones, es muy difícil que puedan identificar con claridad a quién están incrementando la renta. Esto ha traído como consecuencia dispersión de rentas y percepción de injusticia, porque al no existir escalas salariales, las personas no conocemos cómo nos recompensan, siendo inexistentes los procedimientos de distribución.

## V. Propuesta de Intervención

Desde la profundización y análisis de las distintas fuentes de información, se han desprendido una serie de problemas a los que la Universidad se ve enfrentada en la actualidad. Estos se resumen en la tabla detallada, que permite visualizar los elementos de justicia organizacional a la que corresponden, la problemática específica y las posibles soluciones.

### 5.1. Comparación de alternativas de intervención según criterios relevantes (tabla n° 10)

Elementos Justicia Organizacional	Problemática	Alternativa solución
Justicia Interaccional	Falta de articulación de los canales de comunicación internos y externos.	Definir los canales de comunicación interno y externo por emisor y grupos de destinatarios.
		Desarrollar e implementar plan de comunicación interna que asegure la comprensión de los procesos y resultados institucionales.
		Plan de Comunicaciones unificando imagen y sistematizando contenidos y publicaciones tanto físicas como digitales de las diversas unidades.
	El proceso de Planificación Estratégica no ha considerado suficientes instancias De participación.	Sistematizar y difundir la información interna y externa más relevante asociada a cada unidad administrativa y académica.
		Realización de un proceso de reflexión y análisis estratégico con representantes de todos los niveles de las unidades.
Justicia de Procedimientos	Faltan mecanismos de evaluación de la labor académica complementarios a la evaluación que realizan los alumnos.	Incorporar evaluación de pares y autoevaluación a la evaluación realizada por autoridades y por estudiantes.
	Sistema de Evaluación del desempeño insuficiente, demuestra falta de sistematización.	Implementar un sistema de evaluación que sea universal y sistemático.
Justicia Distributiva	Sistema de Evaluación del desempeño insuficiente y no está ligado a retroalimentación, reconocimiento o incentivo	Generar indicadores de desempeño que se asocien a retroalimentación, reconocimiento y por último a incentivos.

## **Selección una alternativa mostrando evidencias que la justifiquen**

- 1. Justicia de Procedimientos:** En este nivel, se observan falta de mecanismos de evaluación a la labor académica, que complemente la realizada por los alumnos. Además, el sistema de evaluación del desempeño a nivel administrativo, es insuficiente y demuestra falta de sistematización.

En el caso del personal administrativo, la medición sólo está dirigida a aquellos que ingresan con un contrato a plazo fijo, con duración de tres meses, al final de este plazo, la jefatura realiza una evaluación donde se indica la decisión de continuidad o no del colaborador. Sin embargo, esta evaluación no incluye retroalimentación para el colaborador, sino es un documento que se archiva en la carpeta de personal, sin que vuelva a ser revisada. No se aplica en el ámbito académico, ni a quienes ingresan inmediatamente con un contrato indefinido. Por lo tanto, estamos frente a un sistema insuficiente.

### **Alternativa de solución:**

Si consideramos que el desempeño de las personas ha ido cobrando mayor relevancia en las organizaciones, es necesario estar conscientes de su importancia para el funcionamiento de ésta. Si evaluamos las principales problemáticas definidas en este proyecto, considero que la alternativa de Implementación de un sistema de evaluación de desempeño, asociado a un plan de compensaciones, nos permitiría solucionar los principales elementos de las dimensiones involucradas en justicia organizacional, por un lado, contaríamos con un procedimiento estandarizado y universal para toda la institución y por otro lado, nos permitiría generar indicadores de desempeño, que en una segunda etapa estarán asociados a reconocimiento e incentivos.

En este sentido, y basados en lo planteado por Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), podemos señalar que un proceso de evaluación de desempeño, es un proceso sistemático que busca mejorar la eficacia organizacional, pero lo más importante es que:

- Como Institución nos permitirá alinear los objetivos individuales a los institucionales, a través del establecimiento de éstos, lo que generará un mayor compromiso de los

colaboradores, ya que al sentir que su trabajo es importante para el logro organizacional, mejorará el desempeño individual.

- A través de la administración del desempeño, definiremos metas, estándares por los cuales seremos evaluados, y premiados en los casos positivos, o si nuestro desempeño es considerado insuficiente, seremos sometidos a diversos planes, con el fin de disminuir las brechas.
- Lo anterior, permitirá desarrollar una cultura que favorecerá el desempeño, ya que éste estará asociado a compensaciones definidas, favoreciendo la percepción de justicia, a través del alineamiento de las compensaciones a las contribuciones del trabajador, permitiendo así, disminuir la dispersión de rentas actuales.

Por lo tanto, un sistema de evaluación favorecerá una medición sistemática y objetiva de todos los colaboradores de la Universidad, lo que nos entregará información necesaria para la gestión de personas, permitiendo identificar oportunidades de mejora todos quienes conformamos la Universidad.

Según lo planteado por Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), podemos identificar que las contribuciones de un sistema de evaluación del desempeño sobre la gestión de personas serán amplias en la Universidad, porque nos permitirá atraer personal calificado, a través de planes de reclutamiento que contengan criterios revisados, además, este proceso impactará también en las compensaciones, por permitirá generar una política basado en el aporte objetivo de cada puesto y en las contribuciones personales, elemento inexistente actualmente en la Universidad, y que ha incrementado la sensación de inequidad interna.

Por otro lado, como Dirección de Recursos Humanos, nos permitirá identificar las posibilidades de promoción y desarrollo de las personas, sirviendo como base a futuros programas de carrera, junto a la posibilidad de facilitar el proceso de inducción y adaptación a los cargos, favoreciendo el diálogo entre responsables de áreas y sus subordinados, e impactando directamente en los procesos de comunicación interna.

### **Definición estrategia para la implantación de la alternativa**

Evaluar Desempeño en la organización es una actividad muy importante, y difícil de implantar, especialmente en una organización que nunca ha contado con este tipo de

mecanismos. Por esto, es muy importante entregarle la importancia que requiere, y conseguir así el apoyo de las autoridades de la organización.

### **Proceso de planificación de la Evaluación del desempeño.**

El proceso de implantación será llevado a cabo por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad durante el año 2017. Este comenzará con una actualización y levantamiento de las Descripciones de cargos durante este año, lo que nos permitirá analizar los cargos, entregando información sobre los rendimientos, y facilitará determinar las dimensiones a evaluar en el proceso. Además, y con el apoyo de la Dirección de Planificación institucional, serán levantados los objetivos individuales y de las áreas, lo que nutrirá el proceso de Evaluación.

También, se trabajará en conjunto con el área de comunicaciones internas, en un plan comunicacional que dé a conocer el proceso que iniciará la Universidad, todo con el fin que se instale en la institución los conceptos asociados al proceso que iniciaremos, buscando involucrar al Rector, Comité y los Directores de área, a través de este plan comunicacional, se introducirá el tema y como área responsable buscaremos toda la información relevante, con el fin de conocer claramente los riesgos que debemos asumir, metodología, herramientas, consecuencias, entre otros.

La Dirección de Recursos Humanos, como responsable, propondrá a las autoridades cuál será la población a evaluar en una primera etapa, entendiendo que lo óptimo sería abarcar a la institución completa, pero comenzaremos con las Direcciones administrativas, debido a que el área académica cuenta con evaluaciones, insuficientes pero tiene herramientas que le permiten medir su trabajo.

El área administrativa, está compuesta por compuesta por 5 áreas y 24 Departamentos, con un total de 126 personas, según detalla la **Tabla n° 11**.

**Tabla 11. Propuesta áreas a someter a Evaluación del Desempeño.**

<b>Área</b>	<b>Departamento</b>
Rectoría	Rectoría
	Unidad Aseguramiento Calidad
	Recursos Humanos
Secretaría General	Secretaría General
	Registro Curricular
	Dirección de Asuntos Estudiantiles
Vicerrectoría Económica	Vicerrectoría Económica
	Dirección de Finanzas y Contabilidad
	Tesorería
	Matrículas y Cobranzas
	Dirección de Administración y Presupuesto
	Adquisiciones y oficina de partes
	Servicios e Infraestructura
	Dirección Tecnologías Información
Vicerrectoría de Desarrollo y Comunicaciones	Vicerrectoría Desarrollo y Comunicaciones
	Planificación
	Desarrollo Institucional
	Comunicación y Marketing
	Salas de Teatro
	Desarrollo WEB
	Admisión
Vicerrectoría Académica	Relaciones Internacionales
	Biblioteca
	Centro de Formación Continua

El periodo de evaluación será anual, con revisiones de avance al término del primer semestre de cada año.

Una vez que se haya elegido la herramienta a utilizar, y previo a comenzar el proceso de implementación del sistema diseñado, la Universidad a través de sus autoridades, dará a conocer a los colaboradores sobre el sistema a aplicar, qué se evaluará con el fin de tener claridad y transparencia en el proceso. Se dará a conocer cómo funciona la herramienta, cuales son los objetivos que se persiguen, y cuáles son los roles de cada uno en este proceso.

Se realizarán exhaustivos procedimientos de capacitación, dirigido a los Directores de área, con el fin de que conozcan las herramientas, utilicen adecuadamente las escalas de evaluación, dándoles a conocer las fechas de evaluación, junto a la periodicidad. La capacitación también abordará temas sobre como presentar la evaluación al colaborador, junto a las formas de entregar y recibir retroalimentación.

### **Requerimientos de colaboración, recursos, respaldo político**

En primera instancia se solicitará el apoyo al Comité, el que está compuesto por el Rector, Vicerrector Económico, Académico, Desarrollo y Comunicación y Secretario General, de cada uno de ellos dependen una serie de Direcciones, que serán los responsables de realizar la evaluación a sus subordinados.

Luego de contar con la colaboración del Comité, la iniciativa será presentada a nivel de Comité Académico, el que está compuesto por todos los Decanos y Directores de Carrera, y Directores Administrativos de la Universidad.

Además y considerando todas las problemáticas que involucran a cada una de las dimensiones de justicia organizacional, podemos señalar las siguientes propuestas de intervención:

#### **2. Justicia Interaccional:**

Frente a las situaciones evidenciadas en relación a justicia Interaccional, como la falta de articulación de los canales de Comunicación internos y externos, es necesario idear una Estrategia, que permita definir los canales institucionales de información, hasta ahora, cada

unidad ha dado a conocer su información, de la manera que han considerado oportunas, sin embargo será necesario fortalecer el área de comunicación interna, constituyéndolo en el canal oficial de la institución, esta decisión permitirá asegurar los procesos y los resultados institucionales, siendo la voz formal y establecida de la Universidad. También, lo anterior integrará elementos como unificación de imagen corporativa y permitiendo la sistematización de los contenidos, tanto físicos como digitales.

En conjunto con el área de comunicaciones internas, la Dirección de Recursos Humanos, trabajará en generar un Boletín que será emitido cada 15 días, éste contendrá información relevante para nuestros colaboradores, como por ejemplo: nuevos ingresos, egreso de personal, beneficios, procedimientos, y toda la información evaluada como relevante, y que se ha identificado como desconocida para los trabajadores de la Universidad.

Se definirá un día específico de envío de información por áreas, con el fin de no recargar con email a los colaboradores, lo que anteriormente ha traído como consecuencia, que estos correos informativos no son revisados, y por lo tanto, no han cumplido con el objetivo de mantener a las personas informadas.

Todo lo anterior, permitirá incrementar la cohesión en quienes somos parte de la organización, a través del fortalecimiento de la identidad institucional. Además, permitirá dar a conocer políticas, planes o las líneas estratégicas, que está asumiendo la Institución, lo que llevará a su vez, a un incremento del grado de compromiso e implicación de las personas, mejorando su trabajo y promoviendo la generación de información y conocimiento de las decisiones institucionales.

### **3. Justicia Distributiva:**

Según el análisis desarrollado, sabemos que en la Universidad prevalece la percepción de relación negativa entre las compensaciones y las contribuciones de las personas a los resultados de ésta. Nuestros procedimientos de remuneraciones no se asocian a reconocimiento ligado al mérito, lo que ha llevado a acrecentar la diferencia entre rentas,

junto a la dispersión de éstas a nivel institucional. Por lo tanto, es necesario generar indicadores de desempeño vinculado a las compensaciones.

En este proceso serán consideradas variables críticas: Desempeño, objetivos individuales, nivel de responsabilidad de cargo y resultados de la institución. Será implementada una política de compensación, fundamentada en lo propuesto por León (2013), de Recompensa total, la que relaciona las recompensas financieras (tangibles) con las intangibles, que considera el ambiente de trabajo, calidad de vida, reconocimiento, entre otros. La tabla 12 resume los elementos que debería contener una propuesta de Recompensa total para la Universidad.

**Tabla 12. Propuesta Recompensa Total**

<b>Propuesta Recompensa Total Universidad Finis Terrae</b>		
Recompensas Extrínsecas	Compensación Total	Sueldo base, asociados a bandas salariales, que permitirá fortalecer la Equidad interna.
		Incremento de la renta, según escala salarial, de acuerdo al desempeño anual.
		Beneficios: Subvención licencias médicas (rentas superiores al tope legal), subsidio licencias tres días, bono vacaciones, bono Marzo, Bono matrículas (diferenciado según nivel de estudios de los hijos).
Recompensas Intrínsecas	Lugar de Trabajo	Calidad de vida, será medida a través de Encuesta de riesgos psicosociales.
		Seguro de Salud Complementario y Seguro de Vida
		Talleres dirigidos a las autoridades y quienes trabajen con personal a cargo, con fin de desarrollar habilidades que están presentando debilidades.
		Generar una política de Calidad de vida en el trabajo, como Postnatal flexible, teletrabajo, jornadas reducidas, entre otros.
	Desarrollo	Planes de Capacitación anuales, según DNC.
		Desarrollo profesional.
		Luego del ejercicio de valuación de cargos, generar un mapa de carrera, identificando los cargos críticos y las posibilidades de desarrollo.
		Enriquecimiento del trabajo.
		Toma de decisiones.
		Gestionar el desempeño, a partir de las evaluaciones.
	Organización	Dar a conocer a todos los colaboradores la Visión y Valores organizacionales.
		Creer de manera sustentable, asegurando la permanencia en el mercado.
Trabajar en el fortalecimiento de la imagen institucional.		

Otro elemento a considerar, es la equidad interna, con el fin de establecer una estructura justa en relación a los puestos, lo que es posible de lograr a través de la valuación de los cargos, de manera que, a mayor responsabilidad y mayor complejidad de la tarea, más alto será el posicionamiento dentro de la escala salarial. Por lo tanto, el proceso de Descripción y Valuación de cargos será fundamental, ya que nos proporcionará la información necesaria para el nuevo proceso.

Los principales objetivos que se quieren lograr con esta implementación se orientan a atraer y retener personal calificado, lo que no se ha logrado porque no tenemos niveles de compensación competitiva, que permita atraer a postulantes ni mantener a los talentos. Además, nos permitiría generar equidad interna, ya que a raíz de la dispersión de remuneraciones, ampliamos las desigualdades presentes. Por último, y como un elemento valorado por la Universidad, nos permitiría realizar un mejor control de los costos, porque estarán claramente definidas las compensaciones, mejorando la eficiencia administrativa.

Junto a lo anterior, también es importante considerar elementos que no son monetarios, y que también generan satisfacción, por lo que, se incluirán tipos de recompensas intrínsecas, como:

#### **Lugar de Trabajo:**

- a. Calidad de vida, será medida a través de Encuesta de riesgos psicosociales, se trabajará en las propuestas de cada área, con el fin de mantener un ambiente armónico y equilibrado.
- b. Seguro de Salud Complementario y Seguro de Vida.
- c. Talleres dirigidos a las autoridades y quienes trabajen con personal a cargo, con fin de desarrollar habilidades que están presentando debilidades.
- d. Generar una política de Calidad de vida en el trabajo, como Postnatal flexible, teletrabajo, jornadas reducidas, entre otros.

#### **Desarrollo**

- a. Planes de Capacitación anuales, según Detección necesidades de Capacitación.
- b. Desarrollo. La Universidad da la posibilidad de estudiar con beca 100% a los

funcionarios que tienen más de un año trabajando.

- c. Luego del ejercicio de valuación de cargos, generar un mapa de carrera, identificando los cargos críticos y las posibilidades de desarrollo.
- d. Gestionar el desempeño, a partir de las evaluaciones. A partir del proceso de evaluación, generar instancias de retroalimentación, con el fin que las personas sepan cómo están trabajando y qué se espera de ellos.
- e. Enriquecimiento del trabajo, potenciar especialmente aquellos trabajos operativos, que tienden a ser repetitivos, con el fin que las personas sientan que sus esfuerzos son valorados. Como por ejemplo, a través de intercambio entre colaboradores, lo que permitirá que las personas aprendan cosas nuevas, y como organización nos dará la posibilidad de reemplazo en caso de renuncias o desvinculaciones.
- f. Toma de decisiones. Entregar la responsabilidad a las personas en la toma de decisiones, de manera clara y determinada, según nivel jerárquico. Esto permitirá al supervisor directo, preocuparse de los procesos de gestión y otras tareas.
- g. Generar instancias de reconocimiento. Reconocer el trabajo bien hecho a través de felicitaciones.

**Organización:**

- a. Dar a conocer a todos los colaboradores la Visión y Valores organizacionales, entregando información clara, que permita a las personas sentirse parte de los procesos institucionales.
- b. Crecer de manera sustentable, asegurando la permanencia en el mercado.
- c. Trabajar en el fortalecimiento de la imagen institucional, junto a su reputación, a través de becas a la excelencia, incremento en los puntajes cortes, Fortalecimiento de áreas de investigación, entre otros.

En este proceso, hay que trabajar a través de comunicaciones internas, en dar a conocer y sensibilizar a las personas en la existencia de recompensas intrínsecas, para que éstos logren darle un valor.

## VII. Reflexiones y Conclusiones

---

Existe la justicia en las organizaciones, quién durante su vida laboral, no ha sentido en algún momento que se ha cometido una injusticia, al asignar una renta, una recompensa, una evaluación?. Diversas situaciones, son valoradas como injustas, pero son frecuentes?, cómo repercuten en el funcionamiento y desempeño de las personas en la organización? A través del desarrollo de este trabajo, hemos ido revelando como las situaciones consideradas injustas, van impactando en las personas y cómo son percibidas por éstos.

Pero, qué se entiende concretamente por justicia en la organización?. Cómo lo vivencian las personas?. Revisando cada una de las dimensiones de Justicia organizacional (Justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal e informacional), hemos observado elementos que refuerzan el argumento que como Institución no somos justos, lo anterior, fundamentado en que no contamos con procedimientos claros y establecidos, las personas en la Universidad no tenemos la opción de expresar nuestros puntos de vista en relación a procedimientos, desconociendo los medios a través de los cuales se definen las rentas y las recompensas institucionales. Al no existir una política de distribución de renta, se ha incrementado la brecha entre las contribuciones y las retribuciones recibidas. Conjuntamente, la información que se entrega, la mayoría de las veces es sesgada e incompleta, generando desconfianza y una percepción de injusticia generalizada en los colaboradores. De manera concreta, y según la información analizada, en la Universidad, se observa falta de reconocimiento al trabajo realizado, persistiendo la creencia, que indistinto mi esfuerzo, no existirá reconocimiento, pero en caso contrario, tampoco una sanción. Esto ha traído consecuencias en la motivación de las personas para enfrentar su trabajo, además de incrementar la rotación, baja calidad de servicio, y una baja satisfacción laboral.

En la Universidad, las personas percibimos que nuestras recompensas no se ajustan ni son apropiadas al esfuerzo que entregamos por nuestro trabajo, por lo tanto, esta dimensión es considerada injusta. En el desarrollo de este trabajo, hemos planteado que la Universidad no cuenta con una política de remuneraciones que sea transversal a toda la institución, situación que ha generado una gran dispersión en las rentas, lo que nos ha llevado a constituirnos como una organización con falta de equidad, y en consecuencia sin justicia distributiva. Se

observa una clara diferencia, en lo percibido por cada uno de los estamentos, es decir, entre el personal académico y el personal de apoyo. Lo anterior, reforzado por la inexistencia de un proceso objetivo y estandarizado de Evaluación de desempeño, nos ha llevado a un estancamiento en los procesos de optimización de recursos humanos, traduciéndose finalmente, en fuga de talentos. Lo anterior, reforzado por la baja estimulación por el mejoramiento, ya que los colaboradores en la Universidad consideran que indistinto mis resultados no obtengo ni sanción ni recompensa. Existe claridad de cuál es mi aporte a la institución, pero no se logra evidenciar cuál es el reconocimiento o la recompensa frente a esto. Sumado a lo anterior, es posible identificar falta de habilidades en la supervisión, lo que dificulta la mediación y solución de los conflictos, junto a la dificultad para reconocer el trabajo bien hecho

En relación a los beneficios institucionales, existen y son reconocidos por las personas, aunque tienden a señalar que no están satisfaciendo sus necesidades. Además, existen beneficios que son sólo para cargos directivos, como estacionamientos, subsidio licencias médicas, bonos por desempeños, los que no llegan al staff de apoyo, incrementando las diferencias.

En relación a la justicia de procedimientos, las personas en la Universidad no tenemos la posibilidad de voz frente a éstos, junto a lo anterior no existen indicadores que justifiquen las decisiones, al no contar con escalas salariales, ni políticas de remuneración, se han incrementado rentas, sin evaluaciones objetivas, traduciéndose en procesos ineficaces e injustos.

Los procesos vinculados a remuneraciones en la Universidad, no cuentan con los criterios presentados por Leventhal:

1. No son consistentes, porque no son procedimientos estandarizados para toda la Universidad y todos los estamentos.
2. Tienen sesgos, ya que no existe la claridad para determinar por qué a una persona se lo entregan y a otras no. Esto dependerá exclusivamente del poder negociador de cada uno, o de la posibilidad de las jefaturas directas, para tener una mayor cercanía a los círculos de poder.
3. No son precisos, porque no se basan en una herramienta estandarizada ni transversal

para toda la institución.

4. Al no existir conocimiento sobre la lógica de entrega de recompensas, difícilmente como colaboradores, podemos corregirla.
5. Finalmente, no pueden cumplir requisitos de representación ni ética, porque son inexistentes.

La Universidad cuenta con procedimientos que permiten gestionar al personal académico, está claramente definido las rentas de los docentes, en función de una serie de requisitos como: grado académico, publicaciones, investigaciones, entre otros, lo que hace que cada docente, luego de ser jerarquizado, conoce con claridad cuál será su remuneración mensual y la evolución de ésta. Sin embargo, esta situación no se repite en los cargos de administración.

En resumen, y de acuerdo a lo presentado en los párrafos anteriores, podemos señalar que los colaboradores, no influyen ni tienen voz en la definición de resultados, ni mecanismos de compensación, lo que impacta en la evaluación de justicia interna de la institución, y provoca una sensación de desconfianza y resentimientos, dentro de ésta.

En relación a la justicia interpersonal, se espera que mientras más justo sea el trato, se observaran percepciones positivas de justicia, junto a mayores tasas de aceptación de las decisiones, en la organización.

Según los resultados analizados en este proyecto, se ha logrado evidenciar que en términos generales, en la Universidad prevalece un trato de respeto, y las personas son altamente orientadas a las relaciones, las que declaran recibir un buen trato de parte de sus superiores. La investigación declara que el trato que ejercen las autoridades en una institución, impactan positivamente la percepción de justicia, y en este ámbito, se evalúa positivamente.

Sin embargo, el resultado varía al momento de revisar la subdimensión justicia informacional, en esta línea, las decisiones en la Universidad tienden a tomarse y guardarse de manera rigurosa, llevando a las personas a generar explicaciones propias a los cambios o procedimientos institucionales. Frente a esto, no logramos entregar explicaciones y

justificaciones, que permitan atenuar reacciones negativas de las personas frente la injusticia o lo desfavorable que pueden ser los resultados obtenidos.

Además, se ha observado que la comunicación en la Universidad no juega un rol relevante en las prioridades institucionales, lo que la ha llevado a un segundo plano. Se observa desconfianza entre los mensajes provenientes de los supervisores directos y de otros niveles de dirección.

En mi rol dentro de la Universidad, he percibido el sentimiento de inequidad e injusticia latente, y este trabajo ha favorecido la comprensión de esta problemática en la institución, cómo es percibida por las personas y desde mi propia perspectiva como colaboradora. Como parte de la Dirección de Recursos Humanos, conozco en profundidad el funcionamiento institucional, donde cada una de las Facultades, funcionan de manera independiente, lo que lleva a diversas situaciones que evidencian injusticia. Esto porque al no existir lineamientos transversales y reconocidos para todos, cada una vela por su beneficio y no logramos articularnos como institución. De esta forma, en un proceso de reducción presupuestario, no se utilizan criterios iguales para todos, sino dependerá del poder de cada autoridad de Facultad, el lograr no disminuir el apoyo económico para sus Escuelas. En este sentido, un decano puede lograr que a su personal le incrementen la renta, cuando están congelados los aumentos para el resto de la Institución. Lo anterior, muchas veces es desconocido para el resto del personal universitario, pero para la Dirección a la que pertenezco, no es así, lo que incrementa en nosotros la percepción de injusticia.

En mi rol me relaciono tanto con niveles jerárquicos como con el resto de la Institución, y me permite identificar las problemáticas que están provocando injusticia. Frente a la reflexión que ha demandado el desarrollo de este proyecto, me he sentido involucrada, y con el temor de perder objetividad en mi planteamiento. Por esta razón es importante que en el desarrollo de mi trabajo, reconocer la implicancia de mi rol en la Institución, con el fin administrar de manera efectiva mi emocionalidad, y poner a disposición de mi trabajo, el conocimiento adquirido en este proceso. Por otro lado, está mi involucramiento como investigadora y como parte de la institución, he necesitado de manera constante mantenerme atenta y consciente de cómo mi actuar ha determinado los resultados derivados de este proceso, y

cómo mi propio rol ha jugado un papel en el desarrollo, potenciando o entorpeciendo la consecución de mis objetivos, en el proceso investigativo.

Como parte de mi aprendizaje, ha sido la posibilidad de incrementar mi conocimiento de la temática, trabajando para lograr una mayor comprensión y permitiendo una articulación entre el aporte de las personas participantes, y el mío propio. Por lo tanto, es necesario revisar qué es el rol en la organización, y según Acuña y Sanfuentes (2013), el rol no sólo se adhiere a las definiciones de una función dentro de la organización, sino que el rol involucra elementos propios de la persona y sus recursos internos, tiene un efecto que enriquece el proceso, sobre todo el desarrollo profesional, porque incluye una definición interna e inconsciente.

En mi rol de profesional, cada uno de las asignaturas contenidas en el programa, se constituyeron en un aporte directo a mi trabajo, muchas de ellas de manera inmediata, en especial las clases de Derecho, de Evaluación del desempeño, Diseño organizacional. En particular la asignatura de Evaluación del desempeño (impartida por el profesor Sebastián Ugarte), ya que me permitieron un acercamiento al impacto e importancia en la percepción de justicia organizacional, a través de herramientas objetivas.

Además, otro aporte, ha sido el método de investigación acción, como modelo de acercamiento a las problemáticas, desde la identificación de éstas a la definición de estrategias de acción. Modelo que otorga flexibilidad y la posibilidad de dar respuesta a situaciones que nos enfrentamos a diario como profesionales. Además, es un modelo que permite la combinación del conocimiento o teoría, que muchas veces puede resultar abstracta o lejana, me ha permitido observar relaciones que se dan en la experiencia y en discusiones con otros. También, ha sido un instrumento que permite generar cambios sobre la realidad social, fortaleciendo la autonomía y entregando poder a aquellos que la aplican. En este sentido, ocupa un papel importante la acción, así como el reconocimiento del papel activo que tienen las personas, dándoles voz a los participantes, no sólo a aquel que cumple un rol técnico, sino a aquellos que viven en carne propia las situaciones, permitiendo cuestionar prácticas a través de la comprensión e interpretación reflexiva, y así lograr el cambio.

En relación a las dificultades, enfrentadas durante este trabajo, al ser considerada la justicia como una temática sensible, lo ideal hubiese sido involucrar a muchas personas más en este proceso, considerando distintos cargos y niveles dentro de la organización, sin embargo, no fue permitido principalmente por la posibilidad de generar expectativas que no se cumplirían, impactando directamente en la satisfacción que tienen los colaboradores. Otra dificultad que es necesario identificar, tiene relación con los efectos de la transferencia y contratransferencia, que podrían generar sesgos en los resultados de mi trabajo, por lo tanto, sería importante que en mi análisis de resultados, participaran colaboradores externos, con el fin de lograr un diagnóstico que cumpla con los criterios de imparcialidad.

Hubiese sido una oportunidad aplicar un método de investigación acción, lo que hubiese permitido una investigación multidireccional, sin seguir cursos rígidos basados sólo en documentos institucionales, sino haber logrado una mayor participación de los involucrados, más profunda que una aplicación de instrumento.

El método de investigación-acción, facilitaría la relación entre mi práctica laboral y la teoría, facilitando a través de su flexibilidad (espiral acción reflexión) mi comprensión y permitiría un proyecto que integraría mi conocimiento, la teoría y por supuesto, la participación de los colaboradores que viven el día a día en la Institución. No obstante, es necesario considerar que en mi organización, podría tratarse de una metodología que generara tensión, ya que traería consigo cambios potentes, con las consecuencias derivadas y un mayor poder para las personas, lo que la institución aún no está dispuesta a asumir.

Para concluir señalar que, si somos capaces como organización entender cada una de las consecuencias de la falta de justicia, no permitirá dar un paso adelante como institución sana, solo teniendo en cuenta cada una de las implicaciones de la justicia respecto a las expectativas y equidad percibida por nuestros colaboradores.

## VIII. Bibliografía

---

- Acuña, E. Sanfuentes, M. (2013). Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio organizacional. Editorial Universitaria.
- Adams, J. (1965). Inequity in social Exchange. Consultado en Sage Journals 08 de junio 2015.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers. Chicago
- Batista, V. (2010). Recursos Humanos compensación: Diferenciar con equidad. Thomson Reuters.
- Cohen-Charash; Y. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 86, No. 2, November, pp. 278–321, 2001.
- Colquitt, J. On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a Measure. Consultado en Sage Journals 08 de junio 2015. Journal of Applied Psychology 2001. Vol. 86, n° 3 (386-400)
- Crawshaw, J; Cropanzano, R; Bell, C y Nadisic, T (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. Downloaded from hum.sagepub.com on June 9, 2015
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos.
- Della Torre, E; Pelagatti, M; Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. Journal Human Relations, Vol. 68(3) 409 –440. Downloaded from hum.sagepub.com on June 9, 2015
- Díaz-Gracia, L; Barbaranelli, C; Moreno-Jiménez B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. Psicothema vol. 26, n° 4, 538-544
- Fernández, M. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas volumen 4, número 8
- García, O. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. Pensamiento y gestión, N°21.
- Gilliland, S. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice

perspective. *The Academy of Management Review* 19:33, Vol. 16, No. 4, 694-734

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. Vol. 12, n° 1 (9-22).

Greenberg, J. (2009). Applying Organizational Justice: Questionable claims and promising Suggestions. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 230-241.

Infante, X (2015). Influencia de la Justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una Empresa manufacturera.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Editorial Pearson Prentice hall.

Khuram Shahzad; Hassan Sohaib Murad; Naveda Kitchlew Shahid (2014). Integrating principles of Care, compassion and justice in organizations: Exploring dynamic nature of organizational justice. *Journal of Human Values*, 20, 2 (2014): 167–181

López, P. (2009). Studying Organizational Justice Theory Applications in the Field: A practitioner's perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 226-229.

Mladinic, A. Isla, P. Organizational justice: Understanding equity in Organizations. *PSYKHE*. 2002, vol, 11, N° 2 (171-179). Consultado 28 de abril de 2015.

Martínez, V.; Moliner, C; Ramos, J; Luque, O; Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional *Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 99-106. Consultado julio 02 de 2015. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095008>

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. Recuperado en 08 de julio de 2015, de <https://scholar.google.cl/scholar?hl=es&q=JUSTICIA+ORGANIZACIONAL+OMAR&btnG=&lr=>

Ozca, A; García, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 225-247. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999006>

Patlán Pérez, Juana, Flores Herrera, Rosa, Martínez Torres, Edgar, & Hernández Hernández, Rosalía. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional Administración & Finanzas*, vol. 5, n° 5.

Patlán Pérez, Juana, Flores Herrera, Rosa, Martínez Torres, Edgar, & Hernández Hernández, Rosalía. (2013). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y administración*, 59(2), 97-120.

Recuperado en 09 de junio de 2015, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005&lng=es&tlng=es).

Pérez, G. (2011). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos. Editorial La Muralla, S.A. 5° Edición.

Rawls, J. (1991). Teoría de la justicia.

Roth, E. El análisis de la reciprocidad. Consultado 08 de julio 2015. <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v3n1/v3n1a1.pdf>

Ugarte, S. (2014) Asignatura Incentivos y Evaluación del desempeño. Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional.

2010. Acuerdo de Acreditación Institucional n° 115.

2015. Informe Autoevaluación Institucional.

# IX. Anexos

## Justicia Distributiva.

JUSTICIA DISTRIBUTIVA							
	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (6)	Total	Promedio ponderado
1. Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo	14,29%	57,14%	7,14%	21,43%	0,00%	14	2,36
2. Tus recompensas son apropiadas para el trabajo que has terminado	7,14%	57,14%	7,14%	28,57%	0,00%	14	2,57
3. Tus recompensas reflejan que has contribuido a la organización	14,29%	64,29%	7,14%	14,29%	0,00%	14	2,21
4. Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño	14,29%	64,29%	7,14%	14,29%	0,00%	14	2,21

## Justicia Interaccional

JUSTICIA DE PROCEDIMIENTOS							
	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (6)	Total	Promedio ponderado
1. Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas	21,43%	21,43%	14,29%	35,71%	7,14%	14	2,86
2. Has tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos	14,29%	35,71%	14,29%	35,71%	0,00%	14	2,71
3. Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados).	50,00%	42,86%	0,00%	7,14%	0,00%	14	2,00
4. Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios).	35,71%	42,86%	7,14%	14,29%	0,00%	14	2,00
5. Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa.	28,57%	42,86%	0,00%	28,57%	0,00%	14	2,29
6. Has sido capaz de solicitar las recompensas laborales que mereces, según dichos procedimientos.	28,57%	14,29%	28,57%	28,57%	0,00%	14	69 2,57
7. Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales.	21,43%	24,43%	21,43%	35,71%	0,00%	14	2,71

JUSTICIA INTERACCIONAL (En relación a Jefatura Directa)							
	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (6)	Total	Promedio ponderado
1. Te ha tratado de manera educada	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	14	4,29
2. Te ha tratado con dignidad.	0,00%	0,00%	7,14%	57,14%	35,71%	14	4,29
3. Te ha tratado con respeto.	0,00%	0,00%	7,14%	57,14%	35,71%	14	4,29
4. Ha evitado chistes o comentarios inapropiados	14,29%	7,14%	14,29%	42,86%	21,43%	14	3,50

JUSTICIA INFORMATIVA (En su relación con jefe directo)							
	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (6)	Total	Promedio ponderado
1. Ha sido sincero en la comunicación contigo.	14,29%	28,57%	14,29%	35,71%	7,14%	14	2,93
2. Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo.	7,14%	64,29%	7,14%	7,14%	14,29%	14	2,57
3. Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables.	14,29%	28,57%	14,29%	35,71%	7,14%	14	2,93
4. Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna.	14,29%	28,57%	7,14%	35,71%	14,29%	14	3,07
5. Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos.	14,29%	35,71%	21,43%	14,29%	14,29%	14	2,79

**Propuesta Inicial de Cargos a someter a proceso de Evaluación del Desempeño**

<b>Área</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
Rectoría	Rectoría	Rector
		Secretaria
	Unidad Aseguramiento Calidad	Directora
		Coordinador procesos y estadística institucional
		Coordinadora control y seguimiento
		Coordinador sistematización institucional
		Coordinador de Análisis e Investigación Organizacional
		Analista de procesos
		Analistas
		Asistente
	Recursos Humanos	Director
		Generalista de RRHH
		Analista de RRHH
		Prevencionista de Riesgos
		Asistente de RRHH Banner
Secretaría General	Secretaría General	Secretario General
	Registro Curricular	Directora
		Directora de Títulos y grados
		Jefe Proyecto
		Coordinador Sistemas Computacionales
		Administrativo

	Dirección de Asuntos Estudiantiles	Director
		Coordinador de Acción Social y Deportes
		Coordinador Comunicaciones y Extensión
		Asistente Social
		Coordinador de Selecciones y Actividades Internas
		Secretaria
Vicerrectoría Económica	Vicerrectoría Económica	Vicerrector Económico
		Director Contraloría
		Secretaria
	Dirección de Finanzas y Contabilidad	Director de Finanzas y Contabilidad
		Analista Contable
		Encargado cuentas por pagar
		Encargada de Activo Fijo
		Asistente de back office y desembolsos
		Coordinador Remuneraciones Externas
	Tesorería	Director
		Coordinador de Tesorería
		Analista de Tesorería
		Asistente de Tesorería
		Encargada de Cajas
		Cajero

	Matrículas y Cobranzas	Directora
		Asistente Matrícula
		Secretaria de Matrícula
		Asistente Matrículas y Tesorería
		Asistente Cobranzas
	Dirección de Administración y Presupuesto	Director de Presupuesto y Control
		Analista Senior de Finanzas y Gestión
		Coordinadora de Adquisiciones y Desembolsos
	Adquisiciones y oficina de partes	Asistente Adquisiciones
		Encargado Of. Partes
	Servicios e Infraestructura	Director
		Supervisor Servicios y Seguridad
		Analista de Seguridad
		Coordinador de Servicios Generales
		Coordinador de Operaciones Vespertinas
		Analista Control de Procesos
		Supervisor Eléctrico
		Administrador Edificio Vespertino

		Supervisor Administración y Casino
		Encargado de Carpintería
		Administrador Gimnasio
		Técnico en Aire Acondicionado
		Administrador de Edificio
		Encargado Campo Clínico Macul
		Recepcionista-Telefonista
		Técnicos en Computación
		Auxiliar Administrativo
		Auxiliar Administrativo Vespertino
	Dirección Tecnologías Información	Director
		Jefe Servicio TI
		Jefe Operaciones
		Analista Desarrollador
		Secretaria
		Asistente Soporte TI
		Asistente Laboratorio
		Administrador de Datacenter
		Soporte Técnico DTI
Vicerrectoría de Desarrollo y Comunicaciones	Vicerrectoría Desarrollo y Comunicaciones	Vicerrector de Desarrollo y Comunicaciones
	Planificación	Director Planificación Institucional
	Desarrollo Institucional	Director Desarrollo

		Institucional
	Red Egresados	Coordinadora de vinculación con egresados líderes
		Coordinador atención y seguimiento
		Asistente
	Dirección Comunicación y Marketing	Director de Comunicación y Marketing
		Periodista Digital
		Directora de Extensión y Vinculación
		Coordinadora de Comunicación Interna
		Diseñador
		Jefa Comunicación Estratégica
		Asistente Operativo
	Salas de Teatro	Coordinador del Teatro
		Jefe Técnico
		Técnico salas de Teatro
		Boleteras
		Jefe de Publicidad y Promoción
		Jefe Marketing Interno
	Desarrollo WEB	Jefe Desarrollo Web
		Ejecutivo Proyectos Web
		Jefe Analytics Digital
	Admisión	Director Admisión
		Jefe Admisión y Difusión

		Productor de Actividades de Admisión
		Coordinador Difusión y Admisión
		Coordinador Admisión y Dif. Regiones
		Supervisora Call center
		Ejecutivo de Call Center
		Secretaria
Vicerrectoría Académica	Relaciones Internacionales	Director
		Coordinadora de Intercambios
	Biblioteca	Director
		Bibliotecario Hemeroteca y Referencias
		Bibliotecario Revistas y Tesis
		Bibliotecaria
		Asistente Biblioteca
		Asistente Adquisiciones
	Centro de Formación Continua	Director
		Coordinador Técnico
		Asistente Administración y Cobranzas
		Asistente Administración y Cobranzas
		Asistente Administración y Cobranzas
		Coordinador Académico

		Coordinadora Académica Postgrados Medicina
		Ejecutiva Ventas Canal Institucional
		Ejecutivo Admisión y Presupuesto
		Asistente Coordinación
		Secretaria