



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión del Talento Humano

Autor:

Badillo Chamorro Michael José

Tutora:

Ph.D Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO – 2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Badillo Chamorro Michael José, con cédula de ciudadanía No. 1718498155 declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3”**, siendo la Ph.Dr Amparo del Carmen Álvarez Montalvo, Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 29 de julio de 2025



Michael José Badillo Chamorro
C.C.: 1718498455

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

“JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3”, de Badillo Chamorro Michael José, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 29 de julio de 2025

AMPARO DEL Firmado digitalmente
CARMEN por AMPARO DEL
ALVAREZ CARMEN ALVAREZ
MONTALVO MONTALVO
MONTALVO Fecha: 2025.07.29
16:15:59 -05'00'

Ph.D Amparo del Carmen Álvarez Montalvo
C.C.: 0501627814
TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

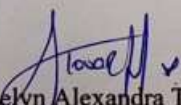
En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el postulante: Badillo Chamorro Michael José, con el título del Proyecto de Investigación: "**JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3**", ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

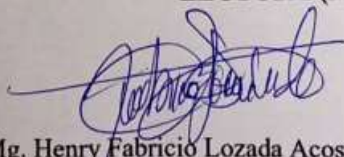
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 28 de julio de 2025

Para constancia firman:


Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C.C. 0503804593
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


Mg. Martha Patricia Silva Guzmán
C.C. 1716407992
LECTOR 2 (MIEMBRO)


Mg. Henry Fabricio Lozada Acosta
C.C.: 0503660185
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta investigación. A mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y motivación constante, que fueron el motor para no rendirme ante los desafíos.

Extiendo mi gratitud a mis docentes y tutora la Ph.D Amparo del Carmen Álvarez Montalvo, quienes con sus conocimientos y orientación me guiaron en cada etapa universitaria. A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la formación académica y las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente.

De igual manera, agradezco a los colaboradores y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por su disposición y colaboración para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su apoyo y confianza para que este trabajo se hiciera realidad.

Badillo Chamorro Michael José

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino. A mi madre, Libertad Chamorro, por su amor incondicional, apoyo incansable y ejemplo de perseverancia que me inspiró a seguir adelante. A mis hermanos, Jennifer, Juan y Bryan, por su compañía, comprensión y aliento constante. A mis amigas, Karlita, Mary y Giss por estar presentes en los momentos más difíciles y celebrar cada logro conmigo. A mis docentes, por su dedicación y compromiso en mi formación profesional.

Finalmente, me lo dedico a mí mismo, por la disciplina, el esfuerzo y la determinación que me permitieron alcanzar esta meta.

Badillo Chamorro Michael José

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TÍTULO: “JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3”**

Autor:

Badillo Chamorro Michael José

RESUMEN

La falta de compromiso organizacional como consecuencia de percepciones débiles de justicia organizacional constituye un problema creciente dentro de las organizaciones del sector financiero en Ecuador. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo principal determinar la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la Zona 3 del Ecuador. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo y correlacional. La población está compuesta por 61 colaboradores, a quienes se aplicaron dos cuestionarios estandarizados: de Niehoff y Moorman (1993) para medir la justicia organizacional y el de Meyer y Allen (1997) para el compromiso organizacional. La prueba de normalidad (Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov) arrojó valores significativos menores a 0.05, justificando el uso del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre ambas variables ($r = .644$; $p < .01$). Estos datos confirman que, a mayores niveles de percepción de justicia, mayores niveles de compromiso organizacional. La mayoría de los colaboradores perciben altos niveles de justicia organizacional (93.4%) y muestran un compromiso organizacional con un valor de (68.9%). A partir de estos hallazgos, se diseñaron seis estrategias enfocadas en fortalecer las dimensiones de la justicia organizacional con menor valoración, como “Procesos con Voz” y “Conecta y Lidera”, las cuales promueven participación en decisiones, liderazgo justo, equidad y transparencia con el fin de potenciar el compromiso organizacional del talento humano.

Palabras clave: justicia organizacional, compromiso organizacional, talento humano, cooperativas, estrategias organizacionales.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**THEME: “ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
IN A CREDIT UNION IN ZONE 3”**

Author:

Badillo Chamorro Michael José

ABSTRACT

The lack of organizational commitment as a consequence of weak perceptions of organizational justice is a growing problem within organizations in the financial sector in Ecuador. Therefore, the main objective of this study is to determine the relationship between organizational justice and organizational commitment in a credit union located in Zone 3 of Ecuador. The research was developed under a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive and correlational design. The population consisted of 61 employees, to whom two standardized questionnaires were applied: Niehoff and Moorman's (1993) questionnaire to measure organizational justice and Meyer and Allen's (1997) questionnaire for organizational commitment. The normality test (Shapiro-Wilk and Kolmogorov-Smirnov) yielded significant values of less than 0.05, justifying the use of Spearman's correlation coefficient. The results showed a positive and significant relationship between both variables ($r = .644$; $p < .01$). These data confirm that the higher the levels of perceived fairness, the higher the levels of organizational commitment. Most employees perceive high levels of organizational justice (93.4%) and show organizational commitment with a value of (68.9%). Based on these findings, six strategies were designed to strengthen the dimensions of organizational justice with lower values, such as “Processes with Voice” and “Connect and Lead”, which promote participation in decisions, fair leadership, equity and transparency in order to enhance the organizational commitment of human talent.

Key words: organizational justice, organizational commitment, human talent, cooperatives, organizational strategies.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Badillo Chamorro Michael José

AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional Externo

Nathaly Johanna Galvez Cardenas con cédula de identidad número: 1725424822 Licenciada en: Ciencias de la educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-2022-2461516 **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **"JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA ZONA 3"** de: **Badillo Chamorro Michael José**, egresado de la carrera de Gestión del talento humano, perteneciente a la Facultad de: Ciencias administrativas y Económicas.

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 29 julio del 2025

Atentamente,



Leda. Nathaly Johanna Galvez Cardenas
Docente externo
CI: 1725424822

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
1. Información General.....	xvi
2. Planteamiento del Problema	10
Pregunta de investigación.....	12
Objetivo general	12
Hipótesis.....	13
3. Beneficiarios del Proyecto.....	13
3.1 Directos	13
3.2 Indirectos.....	14
4. Fundamentación científico técnica	14
4.1 Antecedente de la investigación.....	14
4.2 Orígenes del concepto de Justicia Organizacional.....	17
4.2.1 Evolución del concepto.....	17
4.2.2 Justicia Organizacional, definición y antecedentes	18
4.2.3 Dimensiones de la Justicia Organizacional.....	19
4.2.4 Impacto de la Justicia Organizacional en el comportamiento laboral	20
4.2.5 Satisfacción laboral.....	21
4.2.6 Desempeño laboral.....	21
4.2.7 Rotación de personal.....	22
4.2.8 Beneficios de la Justicia Organizacional	22
4.3 Orígenes del concepto de Compromiso Organizacional	23
4.3.1 Evolución del concepto.....	24
4.3.2 Compromiso Organizacional, definición y antecedentes.....	25
4.3.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional	26
4.3.4 Factores que influyen en el Compromiso Organizacional	27
4.3.5 Liderazgo	28
4.3.6 Cultura organizacional	28
4.3.7 Relaciones interpersonales.....	28
4.4 Relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional	29
4.5 Estrategias organizacionales	29
4.6 Estrategias de justicia organizacional	30
4.7 Estrategia de compromiso organizacional.....	30
5. Metodología empleada	31
5.1 Hipótesis.....	31
5.2 Enfoque cuantitativo	31
5.3 Tipo de investigación	31
5.4 Población.....	32
5.5 Método de recolección de datos.	32

5.6	Cuestionario Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993)	32
5.7	Cuestionario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)	33
5.8	Escala de Likert.....	33
5.9	Adecuación Muestral: Prueba KMO y Esfericidad de Bartlett	34
5.10	Procesamiento de Datos	34
5.11	Prueba pilo.....	35
5.12	Baremación.....	36
6.	Análisis y discusión de los resultados	37
6.1	Análisis Socio Demográfico.....	37
6.2	Coeficiente Alfa de Cronbach	40
6.3	Escala Justicia Organizacional	40
6.4	Escala Compromiso Organizacional	40
6.5	Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin del instrumento Justicia Organizacional.....	41
6.6	Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin del instrumento Compromiso Organizacional.....	41
6.7	Baremación Justicia Organizacional	42
6.8	Baremo de las dimensiones Justicia Organizacional.....	43
6.8.1	Justicia Distributiva	43
6.8.2	Justicia Procedimental	43
6.8.3	Justicia Interaccional.....	44
6.9	Baremación instrumento Compromiso Organizacional	45
6.10	Baremo de las dimensiones Justicia Organizacional.....	46
6.10.1	Compromiso Afectivo.....	46
6.10.2	Compromiso Normativo	47
6.10.3	Compromiso de Continuidad	48
6.11	Prueba de normalidad.....	50
6.12	Correlación Rho de Spearman.....	51
6.13	Correlación ente Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.....	51
6.14	Implicaciones Prácticas	52
7.	Estrategias.....	52
7.1	Estrategias de mejoramiento de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional	52
7.2	Importancia de las Estrategias para Mejorar la Justicia y el Compromiso Organizacional	53
7.2.1	Justicia Organizacional	53
7.2.2	Compromiso Organizacional	53
7.2.3	Indicadores de las estrategias.....	53
7.3	Estrategia N. ^a 1 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva.....	53
7.4	Estrategia N. ^a 2 – Justicia Organizacional: Dimensión Interaccional	56
7.5	Estrategia N. ^a 3 – Justicia Organizacional: Dimensión Procedimental.....	58
7.6	Estrategia N. ^a 4 – Justicia Organizacional: Dimensión Procedimental.....	60
7.7	Estrategia N. ^a 5 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva.....	62

7.8	Estrategia N.º 6 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva.....	64
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	69
	Conclusiones.....	69
	Recomendaciones.....	70
9.	Bibliografía.....	71
10.	Anexos.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Planificación de actividades para los objetivos.</i>	13
Tabla 2. <i>Beneficiarios del proyecto de investigación</i>	14
Tabla 3. <i>Dimensiones de la Justicia Organizacional</i>	19
Tabla 4. <i>Dimensiones del Compromiso Organizacional</i>	26
Tabla 5. <i>Análisis de la Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin, y el Coeficiente Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento de Justicia Organizacional (Niehoff y Moorman)</i>	35
Tabla 6. <i>Análisis de la Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin, y el Coeficiente Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer)</i>	36
Tabla 7. <i>Género de la población</i>	37
Tabla 8. <i>Rangos de edades</i>	37
Tabla 9. <i>Estado civil</i>	38
Tabla 10. <i>Nivel de estudios</i>	38
Tabla 11. <i>Tipo de cargo</i>	39
Tabla 12. <i>Estadística de fiabilidad de la escala Justicia Organizacional</i>	40
Tabla 13. <i>Estadística de fiabilidad de la escala de Compromiso Organizacional</i>	40
Tabla 14. <i>Prueba de KMO y Bartlett del instrumento Justicia Organizacional</i>	41
Tabla 15. <i>Prueba de KMO y Bartlett del instrumento Compromiso Organizacional</i>	41
Tabla 16. <i>Cuadro resumen de la baremación de las variables</i>	50
Tabla 17. <i>Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk a las variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional</i>	50
Tabla 18. <i>Interpretación de coeficientes de correlación de Spearman</i>	51
Tabla 19. <i>Coeficiente de correlación de Spearman</i>	51
Tabla 20. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Permanecer Tiene Valor”</i>	55

Tabla 21. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Conecta y Lidera”</i>	57
Tabla 22. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Procesos con Voz”</i>	59
Tabla 23. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Valores que Inspiran”</i>	61
Tabla 24. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Equidad Emocional”</i>	63
Tabla 25. <i>Materiales y Presupuesto Estimado “Responsabilidad Compartida”</i>	65
Tabla 26. <i>Cuadro resumen de estrategias</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Gráfico de barras Justicia Organizacional</i>	42
Figura 2. <i>Gráfico de barras de Justicia Distributiva</i>	43
Figura 3. <i>Gráfico de barras de Justicia Procedimental</i>	43
Figura 4. <i>Gráfico de barras de Justicia Interaccional</i>	44
Figura 5. <i>Gráfico de barras Compromiso Organizacional</i>	45
Figura 6. <i>Gráfico de barras de Compromiso Afectivo</i>	46
Figura 7. <i>Gráfico de barras de Compromiso Normativo</i>	47
Figura 8. <i>Gráfico de barras de Compromiso de Continuidad</i>	48

ESTRUCTURA TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

1. Información General

Título del Proyecto:

Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3.

Fecha de inicio: octubre 2025

Fecha de finalización: agosto 2025

Lugar de ejecución: Zona 3

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): N/A

Grupo de investigación: N/A

Equipo de Trabajo:

Badillo Chamorro Michael José CI. 1718498155

Área de Conocimiento:

Ciencias Administrativas

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de Organizaciones

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudio del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

2. Planteamiento del Problema

El compromiso de las organizaciones es un elemento crucial para la permanencia y la productividad del talento humano. No obstante, este no aparece de forma automática, sino que se basa en gran parte en cómo los empleados perciben la igualdad, el trato equitativo y la transparencia en su ambiente de trabajo. En este marco, la equidad organizacional incide en el nivel de vinculación y en el compromiso de los empleados. Por el contrario, si se percibe que esta justicia no es suficiente e insatisfactoria, el compromiso se ve disminuido, a la vez que se proyecta de forma negativa en el rendimiento de la organización. Por esta razón, a continuación, se propone una investigación del problema macro, meso y micro.

La falta de compromiso organizacional supone un desafío a nivel internacional que incide negativamente en la productividad y el clima organizativo de diversas empresas. El trabajo realizado a cabo por Ahuja y Gupta (2019), en una empresa de tecnología de Silicon Valley pone de manifiesto que un mayor compromiso organizacional se vincula a un incremento del 20% en la productividad de los grupos de trabajo. Asimismo, destacan que en el sector de educación superior sólo un 35% de los profesionales son altamente comprometidos con sus instituciones, lo que indica la necesidad urgente de poner en marcha estrategias que propicien la satisfacción y la permanencia laboral en dicho sector.

Los hallazgos que surgieron en el estudio que llevaron a cabo Ahuja y Gupta (2019), sugieren que existió un efecto positivo entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Aproximadamente un 40 por ciento de los encuestados indicaron que sentían que al aumentar el compromiso con la compañía, también aumentaba la satisfacción con su trabajo. Estos hallazgos sugieren la importancia de crear lugares de trabajo que propicien el compromiso de los trabajadores con el fin de incrementar el rendimiento individual y el éxito de la organización.

Numerosos estudios internacionales han indicado que uno de los elementos estructurales que determina el compromiso de la organización es la percepción de equidad en el ambiente de trabajo. Según Aggarwal, Jaisinghani y Nobi (2022), La equidad organizacional influye notablemente en la dedicación del personal, pues ayuda a forjar una cultura institucional fundamentada en la confianza, la igualdad y el reconocimiento. Cuando estas percepciones son alteradas, se reduce la conexión emocional con la organización, se deteriora la fidelidad, y se incrementa la frustración y el deseo de desamparo. La falta de compromiso organizacional en

América Latina representa un desafío que afecta la eficiencia y productividad de las organizaciones en la región. Fuentes, López y Moya (2020) “concluyen que, aunque existe una alta presencia de componentes relacionados con el compromiso social, los factores que generan resistencia al cambio son bajos” (pág. 22). Esto indica que, pese a la relevancia del compromiso organizacional, muchas instituciones enfrentan dificultades para fomentar una cultura sólida de compromiso entre sus colaboradores.

En la misma investigación llevada a cabo en hospitales públicos de Colombia y Venezuela, se demostró que el 30% de los trabajadores entrevistados presentaba un nivel reducido de compromiso organizacional, lo que evidencia una separación entre los empleados y sus respectivas instituciones. El primero de los procesos mencionados antes tendrá consecuencias en la motivación, el compromiso y la productividad en el contexto del trabajo.

Dicha motivación se transforma en un recurso importante para contrarrestar los efectos negativos del clima y justicia organizacional por lo que, tal y como encontraron Jang, Lee y Kwon (2021), si las personas perciben que las normas, los procedimientos y las relaciones dentro de su organización no se aplican de una forma justa el compromiso, en cualquiera de sus dimensiones, tendería a disminuir drásticamente.

La participación organizacional limitada al nivel micro en Ecuador es un reto importante que afecta el funcionamiento y la cohesión de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel país. En su investigación Mero (2022), repasa el marketing interno y el compromiso organizacional, puesto que puede resultar que la falta de compromiso en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas puedan menoscabar la productividad y la calidad del servicio, lo que implica poner en riesgo la sostenibilidad de este tipo de organizaciones cuando estas actúan en el tiempo.

El trabajo de investigación de Mero (2022), realizado en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca encontró que cerca del 35% de los trabajadores de cooperativas manifestaban un compromiso por debajo de la media con sus entidades lo que representa un importante reto que se debe abordar con el objetivo de mejorar el rendimiento y la sostenibilidad del sector cooperativo en el Ecuador.

En el lado opuesto, bosquejan la dedicación organizacional que existe en generaciones millennial y Z en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda. En este estudio también se sostiene que el compromiso que existe es bajo, con resultado para millennial de 13,81 % y para

generación Z de 14,09 %, valores que están por debajo del umbral del 21% que queda definido como compromiso alto (pág. 31). La investigación incluyó 67 empleados en su muestra, 30 millennials y 37 de generación Z, y concluye á que no existen diferencias significativas en los niveles de compromiso que existen entre ambas generaciones (pág. 39).

En el contexto particular de la cooperativa de referencia, las visitas a las distintas áreas operativas y de administración, se pueden constatar ciertos niveles de escasa implicación por parte de un grupo considerable de los colaboradores; en éstas se pueden observar indicadores que evidencian desmotivación, poca participación en las actividades institucionales e indicios de inequidad entre los propios procesos internos. Estas características evidencian la necesidad de establecer estrategias que consiguiesen fortalecer la relación entre los propios trabajadores y la cooperativa, todo ello con el fin de lograr disminuir los riesgos de la rotación y mejorar el clima laboral de la organización.

Los estudios en contextos y niveles dispares coinciden en que el compromiso organizacional sigue siendo una de las claves a seguir para alcanzar los objetivos institucionales, ya que su carencia puede incidir negativamente en el trabajo de los equipos, la satisfacción del personal y en su continuidad laboral. En este orden de ideas, se desarrolla la falta de equidad organizacional como uno de los puntos críticos en la reducción del compromiso, porque las sensaciones de injusticia, la inconsistencia en la práctica y un trato altamente inequitativo deterioran la relación que los trabajadores poseen con su institución.

Ante esta situación, se hace necesario realizar un análisis sistemático sobre el impacto de la percepción de justicia en las diversas dimensiones del compromiso organizacional a fin de poder detectar aquellos aspectos críticos y preparar estrategias que potencien el compromiso, la fidelidad y el rendimiento de las personas en estas organizaciones.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre justicia organizacional y compromiso organizacional?

Objetivo general

Determinar la relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3.

Hipótesis

- Hipótesis nula (H₀):
No existe relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.
- Hipótesis alternativa (H₁):
Existe relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.

Tabla 1.

Planificación de actividades para los objetivos.

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente la Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de literatura. • Identificación de teorías relevantes • Definición de variables e indicadores. • Análisis crítico de la literatura • Elaboración de un Marco Teórico 	Semana 1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del Problema. • Marco Teórico
Diagnosticar los niveles de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3.	<ul style="list-style-type: none"> • Validación del Cuestionario • Definición de la Población Objetivo • Recolección, procesamiento y análisis de Datos • Diagnóstico de Resultados • Elaboración de Informe de Resultados 	Semana 6-10	Niveles de las variables Justicia Organizacional y Compromiso organizacional
Proponer estrategias de Justicia Organizacional que fortalezcan el Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Necesidades • Realización de un análisis con los resultados • Elaboración de Estrategias • Presentación de Estrategias a Directivos 	Semana 11-16	Estrategias de mejora para el compromiso Organizacional

3. Beneficiarios del Proyecto

3.1 Directos

Este proyecto de investigación denominado "Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3" beneficiará principalmente

a todos los empleados que forman parte de las diferentes áreas operativas y administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; la misma dispone de 61 empleados. Estos se beneficiarán directamente al determinar los niveles actuales de justicia organizacional y compromiso organizacional, lo que facilitará la creación de estrategias.

3.2 Indirectos

Esta investigación beneficia indirectamente a los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, dado que un mejoramiento en las condiciones de trabajo del personal podría traducirse en un servicio más eficaz y cercano. Además, los logros alcanzados funcionarán como guía valiosa para otras cooperativas que operan en la zona 3, en particular para las que buscan robustecer la relación entre sus empleados y la entidad. Finalmente, tanto alumnos como profesores relacionados con la carrera de Gestión del Talento Humano podrán enriquecerse con el contenido teórico y práctico producido, utilizándolo como fundamento para investigaciones futuras o para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje en asuntos vinculados con la conducta organizacional.

A continuación, se presenta en un cuadro resumen los beneficiarios directos e indirectos:

Tabla 2.
Beneficiarios del proyecto de investigación

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos
<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3 del Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito • Socios de la Cooperativa • Cooperativas similares de la zona 3 • Estudiantes e investigadores de la carrera de Gestión del Talento Humano

4. Fundamentación científico técnica

4.1 Antecedente de la investigación

Se presentan antecedentes relevantes que abordan la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional en diversos contextos. Estos estudios permiten evidenciar la

existencia de vínculos significativos entre ambas variables y ofrecen un marco de comparación para el presente trabajo investigativo.

En Taiwán, Chang, Chen y Lan (2015), llevaron a cabo una investigación denominada “Justicia organizacional, confianza e identificación y sus efectos sobre el compromiso organizacional en el personal de enfermería hospitalaria” la cual es de carácter cuantitativa de tipo transversal, cuyo propósito fue analizar cómo influyen las dimensiones de la justicia organizacional sobre el compromiso afectivo en el personal de enfermería. Para ello, aplicaron un cuestionario ordenado a una muestra de 386 colaboradores de un hospital del sur del país. La metodología incluyó análisis factorial confirmatorio y modelado de ecuaciones ordenadas (SEM), lo que permitió establecer relaciones directas e indirectas entre las variables. Los resultados revelaron que la percepción de justicia organizacional se relaciona positivamente con la confianza organizacional ($r = 0.49$) y la identificación con la institución ($r = 0.58$), y que ambas variables intermedias influyen significativamente en el nivel de compromiso afectivo del personal ($\beta = 0.62$ y $\beta = 0.53$, respectivamente). Estas evidencias sugieren que un entorno organizacional justo y coherente tiene un impacto directo en la consolidación del vínculo emocional entre los colaboradores y la institución

Por otro lado, Deressa et al. (2022), en el trabajo titulado “La relación entre el compromiso organizacional y la justicia organizacional entre los trabajadores de la salud en los centros de salud pública de la zona de Jimma, Etiopía” de carácter cuantitativo de tipo correlacional en centros de salud pública de la región de Jimma, Etiopía. La muestra se conformó por 395 empleados del sector sanitario, a los que se les implementaron herramientas validadas para evaluar la equidad organizacional y el compromiso en el trabajo. El estudio estadístico contempló pruebas de confiabilidad, múltiples coeficientes de regresión lineal y correlaciones de Spearman. Los hallazgos evidenciaron una relación profunda y relevante entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional ($r = .695$, $p < .01$), y se identificaron las dimensiones distributivas ($B = 0.382$) y procedimental ($B = 0.170$) como los factores que más influyeron en el nivel de compromiso. Adicionalmente, los instrumentos utilizados demostraron alta confiabilidad ($\alpha > 0.70$) y una adecuada validez muestral ($KMO = 0.87$).

En el contexto peruano, Ríos Díaz y Loli Pineda (2019), realizaron una investigación llamada “Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero

en Perú” de carácter descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, apunta a establecer la conexión entre la justicia organizacional y la dedicación organizacional en empleados del sector minero. La investigación se realizó con un grupo de 53 colaboradores, que completaron cuestionarios estructurados. Los datos se examinaron a través de estadística descriptiva, ensayos de normalidad y correlaciones de Pearson. A pesar de que la investigación no mostró una correlación relevante a escala global entre las variables ($r = .23$, $p = .098$), sí se detectó una correlación moderadamente positiva entre la justicia interpersonal y el compromiso emocional ($r = .369$, $p < .01$). Este descubrimiento demuestra que, en ambientes de trabajo con gran demanda física y emocional, la igualdad en el trato interpersonal puede tener un rol crucial en la motivación y lealtad del empleado.

En Bolivia, Pérez Cruz y Pinto Pérez (2023), en una investigación denominada “Justicia organizacional y compromiso laboral en docentes de educación superior en Bolivia” " llevaron a cabo un estudio cuantitativo, no experimental y de correlación, con el propósito de analizar la correlación entre la justicia organizacional y el compromiso laboral en profesores de nivel universitario. La muestra estuvo compuesta por 200 docentes de universidades, quienes completaron encuestas previamente verificadas. El procedimiento comprendió análisis de confiabilidad, estadística descriptiva y pruebas de correlación de Spearman. Los hallazgos revelaron una correlación relevante entre la justicia organizacional y el compromiso laboral ($r = .52$, $p < .01$), siendo las dimensiones procedimental e interaccional las más afectadas. Estos descubrimientos subrayan la importancia de establecer procedimientos más equitativos y transparentes en la administración académica para potenciar el sentimiento de pertenencia del equipo docente.

Finalmente, en Ecuador, Naranjo e Hidrovo (2017), desarrollaron un estudio bajo el nombre de “Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito” de naturaleza cuantitativa, transversal y correlacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), con el objetivo de analizar la conexión entre la justicia organizacional y la dedicación organizacional en profesores de nivel universitario." Para conseguirlo, se pasaron cuestionarios estructurados a un grupo de 278 docentes, mediante escalas previamente validadas. La estadística analítica que se cumplió fue la de coeficientes de confianza, pruebas de contraste de Spearman y análisis de regresiones. Los

resultados muestran que hay una valoración un tanto moderada entre las dos variables (rho próxima a .43, $p < .01$), siendo las dimensiones distributivas y procedimentales las que más correlación tienen con el compromiso. La investigación confirma el valor de generar contextos laboralmente justos en el campo educativo para facilitar la implicación organizacional del docente.

4.2 Orígenes del concepto de Justicia Organizacional

La justicia organizacional tiene su origen en la teoría de la igualdad que es propuesta por Adams en el año 1965, quien propone que las personas evalúen á n la justicia en función de la evaluación que hagan de la relación entre sus aportaciones y las gratificaciones que obtienen de las condiciones del ambiente del trabajo. Esta primera teoría hace referencia a la justicia distributiva, la cual se centra en la percepción de justicia en la distribución de los recursos, salarios y beneficios, en el contexto de la vida de la organización (García-Rubiano et al., 2023).

Posteriormente, el concepto se extenderá al incorporar otras dimensiones de la justicia social, una de estas dimensiones es la justicia procesal, la que se centra en la imparcialidad que se produce en los procesos y en las políticas de toma de decisiones; y la otra dimensión es la justicia interaccional, que trata del trato interpersonal y el respeto en las relaciones laborales (García-Rubiano et al., 2023). Cabe destacar que la justicia organizacional no es un principio estricto sino que se adapta a las necesidades y deseos de los trabajadores que requieren de las organizaciones un mantenimiento de sus políticas y de sus procedimientos para asegurar un ambiente de trabajo justo y equilibrado.

4.2.1 Evolución del concepto

El concepto de justicia organizacional ha sufrido una importante evolución desde sus inicios para alcanzar el estado en el cual hoy se encuentra, a partir de las necesidades y contextos fluctuantes a los que se veían sometidas las organizaciones, y como podría afirmarse que la justicia organizacional nace como concepto centrado en la justicia distributiva, que hace referencia a la percepción de la equidad que tienen las personas respecto a la distribución de recursos, salarios y beneficios en el interior de una organización (Loli Pineda et al., 2022).

En una situación de duda, como la que produjo la pandemia de COVID-19, la justicia, es decir, la manera en que perciben la legitimidad de la información que obtienen y cómo perciben su situación la constituyen una importante palanca para que se ejecuten los procesos de adaptación y

de aceptación de los cambios organizacionales (Loli Pineda et al., 2022). Hay que destacar que la justicia organizacional no es algo dado, sino que se va adaptando conforme lo van pidiendo las exigencias y la aspiración de los trabajadores; Esto implica que las organizaciones tengan que estar haciendo una revisión permanente de las políticas y de los procedimientos adoptados para que se den espacio y posibilidades de actuar en un clima de justicia y de equilibrio.

4.2.2 Justicia Organizacional, definición y antecedentes

A la hora de hablar de la justicia organizacional se cuenta con los diferentes aportes de los autores que, según ellos, " es la percepción de un individuo de la imparcialidad de las decisiones y de los procesos de tomar decisiones de la organización y cómo esas percepciones ocupan un papel importante en el comportamiento" (Deressa et al., 2022, p. 5), ya que es una buena definición para entender como las percepciones de equidad de la percepción del puesto de trabajo pueden influir en las actitudes y conductas de los trabajadores.

Una interpretación significativa acerca de la justicia organizacional sugiere que “son las concepciones que se tienen en relación a lo que es justo y a lo que es injusto en el interior de las organizaciones a las que pertenecen” (Ríos Díaz & Loli Pineda, 2019, p. 127). En este sentido, se destaca lo señalado en torno a los aspectos de lo que son las percepciones que poseen los trabajadores sobre la justicia en su trato, la distribución de recursos, y los procedimientos de la organización, ya que todos ellos impactan en la conducta de los trabajadores y en su actitud frente a las organizaciones a las que pertenecen.

En el marco de la organización, la justicia percibida se erige como una variable esencial en la creación de un contexto de trabajo favorable. La justicia organizativa expresa el grado en el que los trabajadores tienen la percepción de que los resultados y el trato forman una relación equilibrada, justa, adecuada y moral. En este sentido, la percepción no es natural ni cristalizada, sino que es un proceso construido y reconstruido indicando en y desde las experiencias individuales y colectivas de los miembros que conforman una organización (Vásquez-Trespalcacios, Merchán-Clavijo, & Rodríguez-Baquero, 2020).

Desde tal óptica, en ningún caso la justicia organizacional podrá ser definida como un concepto cerrado. Dado su carácter no estático, cualquier alteración de los procesos, de las decisiones o de las formas de interacciones puede transformar la manera en la que los empleados

evalúan la justicia o injusticia del espacio de trabajo. Así, cuando los empleados tienen la percepción de que las decisiones se toman conforme a criterios claros, que los derechos de las oportunidades se distribuyen de forma equitativa y que las relaciones entre las personas se mantienen viables gracias a un trato recíproco y respetuoso, suelen tener más confianza en la organización.

4.2.3 Dimensiones de la Justicia Organizacional

En el contexto laboral, la percepción de equidad que las personas tienen en el trabajo tiene una influencia determinante en su emocionalidad, pero también es en su actividad laboral dentro de la organización. La justicia organizacional y la equidad en la distribución de recursos, los criterios normativos para la toma de decisiones y el trato interpersonal han sido objeto de profunda investigación en lo que hace referencia, en especial, a la salud mental de los trabajadores y en especial al "burnout" o condición de "agotamiento" físico - emocional - mental asociado con el estrés sostenido en contextos laborales. En este contexto, el artículo de Vasquez-Trespalcios et al. (2019), Analiza cómo las diferentes dimensiones de la justicia organizacional —distributiva, procedimental e interaccional— inciden en la manifestación y evolución del burnout, además de otros elementos del bienestar mental de los trabajadores. Mediante un estudio exhaustivo, se demuestra que la sensación de equidad no solo en los resultados, sino también en los procedimientos e interacciones diarias, puede funcionar como un elemento de protección contra el agotamiento profesional. Este documento tiene como objetivo investigar estas relaciones, subrayando la relevancia de promover un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso para evitar el agotamiento y fomentar un ambiente de trabajo saludable.

Tabla 3.
Dimensiones de la Justicia Organizacional

Dimensión	Descripción	Impacto en el entorno laboral	Citas
Justicia Distributiva	Hace referencia a la sensación de equidad en la repartición de recursos, incentivos y ventajas dentro de la entidad.	Influencia la satisfacción en el trabajo y el bienestar emocional; una percepción de equidad en la distribución puede disminuir el cansancio profesional y promover un ambiente laboral estimulante.	Silva Núñez & Bonilla Jurado (2020); Vásquez-Trespalcios et al. (2019)

Justicia Procedimental	Hace referencia a la equidad y transparencia en los procesos mediante los cuales se toman decisiones organizacionales.	Impacta en la percepción de equidad, el ambiente laboral y el bienestar mental; los procedimientos equitativos contribuyen a disminuir el descontento psicológico y promueven la confianza en la organización.	Silva Núñez & Bonilla Jurado (2020); Vásquez-Trespalcios et al. (2019)
Justicia Interaccional	Se enfoca en el trato interpersonal que los empleados reciben, especialmente en cuanto a respeto, cortesía y dignidad por parte de superiores y colegas.	Mejora la satisfacción en el trabajo y evita el síndrome de agotamiento; un trato equitativo y respetuoso robustece las relaciones de trabajo y repercute directamente en la salud emocional de los trabajadores.	Silva Núñez & Bonilla Jurado (2020); Vásquez-Trespalcios et al. (2019)

Nota. Adaptado de Silva Núñez y Bonilla Jurado (2020) y Vásquez-Trespalcios, Merchán-Clavijo y Rodríguez-Baquero (2019). Esta tabla resume las principales dimensiones de la justicia organizacional y su influencia en el entorno laboral.

4.2.4 Impacto de la Justicia Organizacional en el comportamiento laboral

La justicia organizacional es un principio esencial en la investigación del comportamiento en el trabajo, dado que impacta directamente en cómo los trabajadores perciben y reaccionan ante su ambiente laboral. Esta idea hace referencia a la valoración que realizan los empleados acerca de la equidad en los procedimientos, decisiones y relaciones dentro de la organización, e incluye aspectos como la justicia distributiva, procedimental e interaccional. Según González Domínguez y González Hernández (2020), "la Justicia Organizacional cobra especial relevancia en el ámbito de las relaciones laborales, pues es un camino para la estabilidad laboral de los trabajadores y la productividad de las organizaciones" (p. 2). El hecho de que los propios trabajadores consideren que están siendo tratados con equidad puede inducir un clima propicio y favorable, lo que significa que pueden percibirse comportamientos tendentes a la colaboración, a la iniciativa y a la fidelidad hacia la empresa, entre otras conductas deseadas. En cambio, la percepción de una injusticia laboral puede dar paso a la generación de desmotivación, a la aparición de conflictos o incluso llegar a la ejecución de comportamientos nocivos para la organización, como el absentismo o la rotación.

En este sentido, la justicia organizacional está asociada a la satisfacción en el trabajo, el rendimiento y la rotación de personal, relación que se evidencia a través de las siguientes definiciones.

4.2.5 Satisfacción laboral

La equidad organizacional y la satisfacción en el trabajo son dos razones que devienen pilares importantes en la investigación de la conducta organizacional. La primera se refiere a la percepción de equidad y justicia que los trabajadores tienen en su entorno de trabajo; por su parte, la segunda hace referencia a la percepción general de satisfacción que los trabajadores tienen en su trabajo. La relación entre ambas estructuras ha sido objeto de numerosos estudios que muestran bastante evidencias que una percepción de equidad organizacional se traduce en un nivel elevado de satisfacción en el trabajo (Córdova López, 2022).

La satisfacción de los trabajadores es un indicador diferenciador importante del bienestar de los trabajadores que se distingue por la orientación positiva o negativa que los trabajadores mantienen en relación con su trabajo. Córdova López (2022) da cuenta de la satisfacción en el trabajo en cuanto al hecho de que dicha satisfacción en el trabajo depende de factores intrínsecos, como el reconocimiento y la autonomía, y de factores extrínsecos, como la retribución salarial y las condiciones de trabajo. En una de sus investigaciones, concluye que el nivel en el cual se puede producir satisfacción en el trabajo está determinado principalmente por la justicia interpersonal y la justicia informativa.

4.2.6 Desempeño laboral

La justicia de la organización constituye un constructo importante para la investigación que versa sobre el comportamiento organizacional en la medida en que remite a las creencias de los propios trabajadores del colectivo sobre la equidad y la justicia que prima en el ambiente organizacional. Esta percepción influye directamente en su desempeño laboral, entendido como la eficacia y eficiencia con la que los colaboradores cumplen sus funciones (Oviedo Cárdenas, 2021).

El desempeño laboral se define como el total de las conductas y resultados que los miembros de la organización aportan para conseguir dichos objetivos (Oviedo Cárdenas, 2021), también define este concepto desde una perspectiva amplia, ya que abarca el rendimiento de tareas (tareas del cargo) y el rendimiento contextual (acciones que respaldan el entorno de trabajo).

La bibliografía muestra una conexión directa y relevante entre la justicia organizacional y el rendimiento en el trabajo. Oviedo Cárdenas (2021), encontró que los colaboradores que perciben un trato justo y equitativo tienden a mostrar un mayor compromiso y un mejor desempeño.

4.2.7 Rotación de personal

González-Simón (2019) señala que "la justicia organizacional se construye con las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo e injusto dentro de las organizaciones" (p. 8). Esto significa que, si los trabajadores perciben un trato equitativo, es menos probable que busquen otras posibilidades de empleo, lo que disminuye la rotación de personal. Se cree que una cultura empresarial que valora la equidad puede funcionar como una potenciación de la permanencia, generando un entorno en el que los trabajadores se sientan apreciados y dedicados.

La rotación de personas constituye un fenómeno relevante que repercute directamente en la eficacia de una organización, así como en la permanencia de un talento en dicha empresa. González-Simón (2019), remarca la idea de que la movilidad de la fuerza de trabajo de la propia organización ha sido, en todo momento, una variable clave para predecir las necesidades de planificación, selección, formación y compensación del capital humano. Es decir, el valor de comprender las causas que inducen a la rotación, de hecho una alta tasa puede ser indicativo de una cultura organizacional ineficaz o generadora de baja satisfacción laboral. Actuar sobre tales factores no solo favorece la permanencia del talento, sino que, además, fomenta el bienestar moral del equipo de trabajo y la mejora del clima de trabajo.

La autora destaca que "las percepciones de justicia son predictores de diversas actitudes y conductas de los empleados" (González-Simón, 2019, p. 11). Esto hace referencia a que la justicia en la diferenciación de la organización no nicamente tiene que ver con la satisfacción en el trabajo, sino que también, con la fidelidad. En este sentido, pensar que las organizaciones tienen que centrarse en la activación de políticas orientadas a la justicia, puesto que podría ser un factor determinante para poder reducir la rotación del personal.

4.2.8 Beneficios de la Justicia Organizacional

La justicia organizacional es un constructo que tiene gran relevancia para el estudio del comportamiento organizacional. Esto es debido a que hace referencia a la forma en la cual los trabajadores ven y experimentan la equidad y la justicia en su contexto laboral. Esta percepción influye directamente en su compromiso, satisfacción y desempeño, lo que se traduce en beneficios significativos para las organizaciones (Alaya Daviran & Castillo Rojas, 2022).

La justicia organizacional se refiere a la visión que los empleados tienen respecto a la equidad en el trato, los procedimientos y las resoluciones dentro de una entidad. De acuerdo con Alaya Daviran y Castillo Rojas (2022), esta variable se segmenta en cuatro dimensiones fundamentales: la justicia distributiva, la justicia procedimental, la interpersonal y la informativa. Cada una de estas dimensiones aporta ventajas tanto para los empleados como para las entidades.

Entre los beneficios más significativos se encuentran el mayor compromiso y la mayor implicación, el mayor grado de satisfacción en el trabajo, el menor estrés en el trabajo, la mejora en el rendimiento en el trabajo, la mayor confianza y lealtad y el menor número de controversias en el trabajo. La justicia organizacional no solo da lugar a un entorno de trabajo más positivo y más cooperativo, sino que reduce los costos relacionados con la retención de los empleados y también hace más robusta la cultura organizativa.

4.3 Orígenes del concepto de Compromiso Organizacional

A lo largo de los años, varios modelos han intentado conceptualizar el compromiso organizacional, comenzando con las aportaciones de Becker (1960), que enmarcaban el discurso en cuestiones económicas más hasta llegar a enfoques más recientes que advierten la existencia de dimensiones afectivas y normativas (Meyer & Allen, 1990). Esta evolución ya muestra la cada vez mayor concienciación que existe sobre la necesidad de conocer las motivaciones de los propios trabajadores en un marco de trabajo cada vez más en continua modificación.

El compromiso organizacional es una estructura que ha progresado con el paso del tiempo, evidenciando la relación psicológica entre un trabajador y su entidad. Enciso Forero (2020), señala que "el compromiso organizacional implica la activación y el enfoque para liberar el esfuerzo cognitivo hacia el logro de un objetivo" (p. 105). Este vínculo se ha explorado en profundidad, destacando cómo el compromiso puede influir en el desempeño y la satisfacción del empleado.

Los orígenes del concepto pueden rastrearse en investigaciones previas que han destacado la importancia del compromiso en el ámbito laboral. Según Enciso Forero (2020), "la literatura sobre compromiso organizacional ha crecido significativamente, mostrando su relación con variables como la satisfacción laboral y la retención de talento" (p. 112). De esto se puede deducir que un alto grado de dedicación beneficia simultáneamente a los trabajadores y a las organizaciones, favoreciendo aspectos como productividad y calidad del servicio.

La autora destaca que el compromiso organizacional no es un estado de las organizaciones que siempre se mantiene constante, sino que es un proceso dinámico que puede verse alterado por aspectos internos y externos: "Las organizaciones deben ser conscientes de que el compromiso puede ser moldeado a través de prácticas de gestión efectivas y un ambiente laboral positivo" (p. 120).

El concepto de compromiso organizacional tiene sus raíces en estudios que comenzaron a desarrollarse en la década de 1960. Según Coronado-Guzmán et al. (2020), "el compromiso organizacional se entiende como un vínculo entre la organización y los trabajadores, lo que se traduce en una preocupación mutua" (p. 1). Este vínculo ha sido objeto de un gran número de trabajos que tienen como objetivo aportar claridad en sus dimensiones y su papel en el rendimiento de los trabajadores. Uno de los modelos más relevantes de la literatura es el planteado por Meyer y Allen (1991), que diferencian tres tipos de compromiso: emocional, normativo y de continuidad. El compromiso emocional se corresponde con el hecho de que el trabajador "siente" un apego emocional hacia la organización. El gran valor de este modelo no radica solo en la definición de los fundamentos del compromiso, sino también en la relación que establece con el rendimiento y la permanencia del talento.

En el estudio de Coronado-Guzmán et al. (2020), también destacan que "la investigación ha evidenciado que el compromiso organizacional no es un constructo estático, sino que puede ser influido por diversas variables, tanto internas como externas a la organización" (p.2). Esta perspectiva flexible posibilita que las organizaciones apliquen estrategias para promover el compromiso, considerando tanto los fenómenos internos de la entidad como los externos.

4.3.1 Evolución del concepto

El concepto de compromiso organizacional ha evolucionado significativamente desde su introducción en la literatura laboral. Según Herrera Ballesteros y de las Heras Rosas (2020), "la literatura ha ido produciendo trabajos de forma independiente, aportando un valioso conocimiento para afrontar la eficiencia dentro del contexto organizacional" (p. 241). Esta evolución ha logrado, por una parte, la identificación de los tipos de compromiso que en la actualidad siguen existiendo, como son el emocional, reglamentario y de continuidad, y, por otra parte, la incorporación de las relaciones entre estos y el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Las primeras revisiones, que datan de los años 90, prestaban atención al compromiso como una pura lealtad hacia la organización en la que se desarrollaba el trabajo, pero poco a poco, a medida que se iban realizando más y más estudios, se estaba haciendo hincapié en los factores que derivaban en aquellas lealtades, "El contrato psicológico se ha definido como un conjunto de expectativas recíprocas entre empleado y organización, lo que influye notablemente en el compromiso organizacional" (Herrera Ballesteros & de las Heras Rosas, 2020, p. 243). Esto indica que el compromiso no es un constructo estático, sino que está sujeto a cambios según las condiciones del entorno laboral.

4.3.2 Compromiso Organizacional, definición y antecedentes

A lo largo de la historia, el compromiso organizacional se ha desarrollado de formas muy variadas, reflejando su complejidad y su transformación como concepto. Así, Ávila Vila y Pascual Faura (2020), nos dicen que el Compromiso Organizacional es un vínculo emocional que une al trabajador con la organización, lo que le motiva a actuar con gran grado de dedicación y compromiso de cara a alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Esta aproximación pone de manifiesto la importancia del vínculo emocional entre trabajador y empresa, lo que puede repercutir en su rendimiento bajo e inferior rotación de trabajadores .

El compromiso organizacional se define como "la participación que caracteriza al trabajador en el interior de la organización de acuerdo con su grado o intensidad" y también se entiende como "una actitud psicológica que considera el trabajador hacia su organización" además de grandes dimensiones como la afectiva, la normativa y la continuadora (Meyer & Allen 1991; Pastor & Carbajal 2022). De igual forma el compromiso de la organización no solo se pone de manifiesto a través de la identificación y la fidelidad que muestra el trabajador hacia la compañía también guarda una relación intrínseca sujeta a la cultura de la organización.

Salvador Moreno (2019), define el compromiso organizacional como "los niveles de afinidad o apego entre el trabajador y la entidad" (p. 1). Este principio hace referencia a la identificación del trabajador con las metas y valores de la organización, además de su predisposición para aportar al triunfo de la misma y mantenerse en ella a largo plazo. El compromiso de la organización se ve afectado por elementos como la estabilidad contractual, el sueldo, el método de supervisión y los asuntos de comunicación, que tienen un rol crucial en cómo el empleado percibe su ambiente de trabajo.

4.3.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es un constructo esencial en la administración de recursos humanos, que ha sido examinado en múltiples aspectos a través del tiempo. Según Nava Soto et al. (2021), "el modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional de Cohen propone que un empleado tiene una predisposición a generar compromiso al ingresar a una empresa, y que este compromiso se consolida con el tiempo como actitud" (p. 241). Esta perspectiva subraya la relevancia de comprender cómo las diversas dimensiones del compromiso influyen en la relación entre el trabajador y la entidad.

Tabla 4.
Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensión	Descripción	Impacto en el entorno laboral	Citas
Compromiso Afectivo	Hace referencia al lazo emocional y la conexión del trabajador con la entidad. Significa un anhelo auténtico de mantenerse debido a su afinidad con los valores institucionales. .	Incrementa la satisfacción en el trabajo, potencia el rendimiento y fomenta la permanencia voluntaria de los trabajadores.	Báez-Santana et al. (2019); Meyer & Allen (1991)
Compromiso Normativo	Se fundamenta en la percepción del compromiso moral que los trabajadores tienen hacia la organización. Resulta de la asimilación de reglas y principios institucionales.	Fomenta la lealtad, fortalece la cohesión grupal y reduce la rotación laboral, especialmente en entornos inestables.	Fabián-Palomino (2019)
Compromiso de Continuidad	Hace referencia al cálculo racional que hacen los empleados sobre las consecuencias de abandonar la organización, considerando aspectos económicos y materiales.	Contribuye a la retención por factores pragmáticos, aunque no siempre se relaciona con alta satisfacción o compromiso emocional.	Anchelia-Gonzales et al. (2021)

Nota. Elaboración propia con base en Báez-Santana et al. (2019); Meyer y Allen (1991); Fabián-Palomino (2019); Anchelia-Gonzales et al. (2021).

Históricamente, el compromiso ha sido categorizado en diversas dimensiones, siendo las más destacadas el compromiso emocional, normativo y de continuidad, sugerido por Meyer y Allen (1991). Estas dimensiones permiten a las organizaciones identificar no solo el nivel de compromiso, sino también los factores que lo influyen. "El compromiso afectivo se asocia con la

identificación emocional del empleado con la organización, mientras que el compromiso normativo y de continuidad se relacionan con obligaciones y costos percibidos por el empleado" (Nava Soto et al., 2021, p. 245).

4.3.4 Factores que influyen en el Compromiso Organizacional

La dedicación organizacional es una estructura compleja que se basa en diversos factores, los cuales pueden clasificarse en aspectos individuales, organizativos y contextuales. Según Ames Guerrero et al. (2022), los factores individuales incluyen características personales como la edad, el nivel educativo y la experiencia laboral, donde se ha observado que los empleados más jóvenes valoran más el salario y la seguridad laboral, mientras que los más experimentados tienden a apreciar la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo (p. 145).

Dentro de los factores de la organización, es decir, el concepto de gestión administrativa y políticas en relación a recursos humanos tiene un papel relevante, ya que una gestión efectiva y políticas dirigidas hacia el desarrollo profesional pueden incrementar bastante los niveles de compromiso (p. 146). En esta dirección, se anticipa que, al poner más énfasis en los factores de la organización, se incrementará el compromiso de los colaboradores y el sentido de pertenencia y responsabilidad organizacional. Con lo que se puede caminar hacia una cultura interna más cohesiva que permita a la institución avanzar en el crecimiento institucional y en el clima laboral, el cual a la larga proporcionará la mejora.

Los factores situacionales, como el entorno de trabajo, el medio económico y la cultura de trabajo de la actividad, también pueden influir en el compromiso, y en tales situaciones laborales donde la rotación y la inestabilidad son altas, los trabajadores tienden a manifestar un compromiso más bajo (Ames Guerrero et al., 2022, p. 147); en suma, la comprensión de la interrelación de tales elementos permite a las organizaciones implementar medidas efectivas para incrementar el compromiso de sus trabajadores, convirtiéndolos en una fuerza laboral más comprometida y productiva.

En función de lo indicado y expuesto con antelación, revise la preocupación en la equidad del proceso, de las relaciones, de las decisiones en el interior de la organización; El compromiso organizacional se arma a partir de elementos internos de la propia persona o del ambiente

motivador, pero también está muy determinado por la preocupación en la equidad en los procesos, relaciones y decisiones de la organización, que serán expuestas a continuación.

4.3.5 Liderazgo

El liderazgo es un elemento esencial que influye de manera significativa en la dedicación organizacional de los profesores. Según Gallegos y López (2019), "el liderazgo distribuido en las escuelas promueve la colaboración y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión" (p. 190). Este tipo de método de liderazgo está favoreciendo no solo el desarrollo de un lugar de trabajo más incluyente sino que aumentará la dedicación que los maestros tienen al hacerles sentir apreciados y parte del proceso de toma de decisiones. Ya hemos visto que los líderes poderosos favorecen las relaciones de confianza y dan oportunidades de mentoría, condicionando de forma positiva la dedicación organizacional de los demás.

4.3.6 Cultura organizacional

La cultura de la organización tiene un rol crucial en la dedicación de los empleados hacia la institución. Según el estudio de Cuenca y López (2020), "la cultura organizacional es un conjunto de valores y comportamientos que deben ser vividos intensamente por todos los integrantes de la organización" (p. 192). Es decir, una cultura fuerte puede ayudar a generar un sentido de pertenencia y de alineación con las metas organizativas, lo que, a su vez, incrementa el compromiso de los trabajadores. Si los empleados abrazan la filosofía institucional, es decir, la misión y las creencias, tienden a mostrar un mayor compromiso hacia la organización. El tipo de cultura predominante influye directamente en el compromiso organizacional. De esta forma, en la misma línea de lo comentado y de acuerdo con el estudio, se observa que una cultura burocrática, centrada en el cumplimiento mecánico de normas y procedimientos, puede limitar la creatividad y la propia iniciativa de los empleados, lo cual conllevará un menor compromiso (Cuenca & López, 2020, p. 198).

4.3.7 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son un elemento esencial en el entorno empresarial, dado que influyen directamente en la dedicación de los trabajadores. De acuerdo con la investigación de Aguilar (2019), "las relaciones interpersonales se definen como el vínculo o nexo recíproco que establecen y desarrollan dos o más personas, mediadas por la comunicación" (p. 45). Una buena

comunicación facilita la formación de un espacio de trabajo productivo, haciendo que los trabajadores se sientan valorados y estimulados, lo que aumenta su compromiso hacia la organización.

Se destaca que aquellas barreras existentes en la relación interpersonal, tales como diferentes problemas de comunicación, o las propias discrepancias de percepción, pueden obstaculizar la relación personal y el trabajo en equipo. Esto se traduce en un menor compromiso organizacional, puesto que los trabajadores pueden llegar a sentirse perder la orientación del grupo o no estar suficientemente motivados para ello (Aguilar, 2019, p. 78).

4.4 Relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional

La relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional es un tema de creciente interés en el contexto de la psicología de la organización. Según Castillo Ruiz (2020), la justicia organizacional como consideración de equidad en la forma de tratar a los trabajadores y en cómo se entregan las recompensas a los empleados, ejerce un impacto relevante sobre el compromiso que se siente por parte de los trabajadores hacia su organización (p. 12).

Comprender la asociación entre justicia organizacional y compromiso organizacional es esencial para comprender la forma en las que las creencias organizacionales sobre la equidad en su entorno influyen en la identificación y lealtad de los empleados hacia la organización. Según Arreola Bravo, Pérez Melo y Canizales Rodríguez (2023), la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la distribución de recursos, así como en los procesos y tratos que reciben en su entorno laboral (p. 14). La sensación de equidad organizacional no es sólo un revitalizador del clima laboral y la satisfacción de las personas implicadas, sino que representa una pieza indispensable en el compromiso de la persona con la organización, lo que se traduce en un rendimiento superior y un aumento de la fidelidad de la persona hacia la organización.

4.5 Estrategias organizacionales

la estrategia organizativa debe a tener presente, no sólo los factores estructurales y económicos, sino también los elementos humanos que hacen posible la sostenibilidad de las organizaciones. Según Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez y Castro Ríos (2014), “las organizaciones deben repensar su dirección estratégica integrando enfoques que contemplen las relaciones humanas, la cultura organizacional y los valores compartidos” (p. 322). Esto hace

referencia a que elementos como la equidad organizativa y la dedicación de los trabajadores se deben incluir como elementos estratégicos más que como meros elementos del entorno en el que se trabaja.

Los autores afirman que “las estrategias que no consideran el componente humano tienden a perder vigencia y dificultan la consolidación organizacional a largo plazo” (Noguera Hidalgo et al., 2014, p. 323), destacando así la falta de construir estrategias direccionadas en la equidad, participación y confianza interna.

4.6 Estrategias de justicia organizacional

En el sentido indicado, las estrategias de justicia organizacional son claves en el proceso de constitución de un entorno laboral positivo, dado que contribuyen a incrementar el compromiso y la actuación de la cualificación de los trabajadores. De acuerdo con Carhuacho-Mendoza y Macetas Porras (2024), “la percepción de justicia organizacional, especialmente en sus dimensiones distributiva y procedimental, incide directamente en la motivación y actitud del colaborador frente a sus responsabilidades” (p. 111). Esto vuelve a poner de manifiesto la importancia de establecer políticas claras, justas y transparentes en todos los niveles de la gestión.

Asimismo, los autores destacan que “las estrategias organizacionales deben centrarse en promover una cultura de respeto, reconocimiento y participación activa, lo cual incrementa significativamente el sentido de pertenencia y reduce la intención de rotación” (Macetas Porras & Carhuacho-Mendoza, 2024, p. 113). Con lo que se refuerza la importancia de intentar alinear las prácticas de gestión con principios de equidad y trato justo con el fin de poder consolidar a equipos consolidados.

4.7 Estrategia de compromiso organizacional

Las estrategias de compromiso organizacional son fundamentales a la hora de garantizar la permanencia, motivación y rendimiento del talento humano en las instituciones. Según Macetas Porras y Carhuacho-Mendoza (2024), “el compromiso organizacional se potencia cuando se desarrollan estrategias centradas en la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el reconocimiento del esfuerzo individual” (p. 112). Estas medidas posibilitan robustecer la relación emocional del empleado con la empresa y crean un ambiente de trabajo más unido.

Los autores enfatizan que “la implementación de planes de desarrollo profesional, junto con una cultura organizacional inclusiva, incrementa la identificación del trabajador con los objetivos institucionales” (Macetas Porras & Carhuancho-Mendoza, 2024, p. 114). Así, se demuestra que el compromiso no es un suceso natural, sino el producto de estrategias constantes implementadas por la dirección superior y el departamento de talento humanos.

5. Metodología empleada

5.1 Hipótesis

Según Fernández y Enrique (2021), una hipótesis se define como "una predicción o explicación provisoria (mientras no sea contrastada) de la relación entre dos o más variables". Esta afirmación sugiere que la hipótesis proviene del planteamiento del problema y proviene de los propósitos de la investigación. En el estudio, se emplea una hipótesis nula y una hipótesis alternativa.

Hipótesis nula (H_0):

- No existe relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.

Hipótesis alternativa (H_1):

- Existe relación entre Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional.

5.2 Enfoque cuantitativo

Este estudio utiliza un método cuantitativo, que facilita la realización de un análisis sistemático y objetivo de la información recolectada. De acuerdo con Ortiz, Sánchez, Ferrer y Cartay (2020), el método cuantitativo se enfoca en la recopilación de información cuantitativa y su estudio estadístico, lo que ofrece un fundamento firme para la realización de decisiones fundamentadas en el sector económico.

5.3 Tipo de investigación

Este estudio fusiona un enfoque descriptivo y correlacional. Por un lado, busca comprender y caracterizar los fenómenos que se presentan dentro de un contexto organizacional determinado,

observando, registrando y analizando sus características sin manipular las variables involucradas, a fin de comprender los comportamientos y percepciones que se dan en ese entorno (Valle, Manrique & Revilla, 2022). En cambio, este análisis también adopta un enfoque correlacional, pues busca determinar si hay alguna relación entre la Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional. Para ello, se recurrirá a técnicas estadísticas que permitan determinar si las variables analizadas se relacionan entre sí y, con base en los resultados, extrapolar las conclusiones a una población más amplia (Ramos-Galarza, 2020).

5.4 Población

El grupo de estudio se compone de 61 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Este conjunto abarca empleados de diferentes sectores operativos y administrativos, tales como asesores de crédito, cajeros, analistas financieros, técnicos de servicios, asistentes de recursos humanos, entre otros. Se caracteriza por su diversidad en cuanto a niveles de formación académica, años de experiencia y funciones dentro de la estructura organizacional. "Población: Elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el estudio." (Condori-Ojeda, 2020).

5.5 Método de recolección de datos.

El instrumento empleado para la recopilación de datos en esta investigación fue el cuestionario, un método frecuentemente utilizado en estudios cuantitativos debido a su habilidad para recolectar datos concretos de los participantes de manera organizada y eficaz. De acuerdo con Herrera Araya et al. (2022), un cuestionario es un grupo ordenado de preguntas que facilita a los investigadores el entendimiento de las percepciones, vivencias y costumbres de las personas participantes en la investigación.

5.6 Cuestionario Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993)

Se utilizaron dos instrumentos para la recolección de datos, la primera de las cuáles fue el cuestionario de Justicia Organizacional elaborado por Niehoff y Moorman (1993). Este estudio contempló 20 temas distribuidos en tres dimensiones necesarias: justicia distributiva, que mide la preocupación por la percepción de justicia presente en la distribución de premios y recursos; justicia procesal, centrada en el grado en el que los procesos y procedimientos utilizados en la toma

de decisiones fueron percibidos como justos; y justicia interaccional, que valoró la seriedad con la que los mandos daban a las personas.

El instrumento de justicia organizacional alcanzó un alfa de Cronbach de 0.932, lo cual evidencia una alta confiabilidad interna, y un índice KMO de 0.930, indicando una excelente adecuación muestral para el análisis factorial (Suárez Benedetti, 2023).

5.7 Cuestionario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)

La Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) fue el segundo instrumento del estudio, compuesta por 18 ítems repartidos en tres dimensiones esenciales. La primera, la dedicación emocional, evaluó la vinculación emocional del trabajador con la organización; la segunda, la dedicación normativa, valoró el sentimiento de responsabilidad moral que impulsa al empleado a mantenerse en la empresa; y la tercera, la dedicación a la continuidad, se concentró en la percepción de los gastos personales, laborales o materiales vinculados con la decisión de dejar la empresa. Se registró un coeficiente alfa de Cronbach de 0.88, señalando un elevado grado de fiabilidad interna en la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Asimismo, la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arrojó un valor de 0.907, lo cual evidencia que los datos fueron adecuados para la aplicación de análisis factoriales (Maylle Adriano, 2019).

5.8 Escala de Likert

Ambos instrumentos fueron empleados a partir de una escala de 5 puntos en una escala de Likert, donde los participantes se identificaban en qué medida se conformaban con cada enunciado, lo que permitía obtener una valoración profunda de la manera en que se percibía en las dimensiones de la justicia organizacional y el compromiso de la organización hacia la organización. La escala utilizada fue la siguiente: (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = No acuerdo ni acuerdo, 5 = Totalmente acuerdo) lo que permitió a recoger datos cuantificables sobre actitudes y puntos de vista. La escala de Likert tiene un gran valor en el ámbito de la investigación social y organizacional debido a su valor para la valoración de percepciones, actitudes y valoraciones propias. Este tipo de escalada, tal como lo explican Canto de Gante et al. (2020), consisten en un

conjunto de ítems que los participantes valoran en función del grado en que se conforman a cada enunciado.

5.9 Adecuación Muestral: Prueba KMO y Esfericidad de Bartlett

Dentro del contexto de este Proyecto de investigación, se implementaron las pruebas KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y de la eficiencia de Bartlett para comprobar la idoneidad muestral y la posible elaboración de análisis factoriales válidos utilizando la información obtenida. Asimismo, las pruebas KMO (Kaiser - Meyer - Olkin) y de Bartlett son utilizadas por Pizarro Romero y Martínez Mora (2020) para comprobar la homogeneidad de las variables en función de la capacidad de ser agrupadas en factores asociados, considerándose un valor conforme aquel que supere 0.60. La segunda de las pruebas, prueba de la eficiencia de Bartlett, concluye si existe correlación relevante cuando se analizan las variables que serán objeto de análisis.

5.10 Procesamiento de Datos

Esta investigación registró un procesamiento de datos de forma virtual. La recogida de información se ejecutará de una forma encuestas creadas en Google Forms, que incorporan instrucciones precisas , información demográfica y preguntas con escalas de respuestas de tipo Likert. Una vez entregado el cuestionario a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, los datos fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS. Gracias a sus funciones, se pudieron realizar análisis complejos y generar gráficos y tablas que facilitaron la interpretación de la información recopilada (Mayorga-Ponce et al., 2021).

Previo al análisis principal, se llevó a cabo una comprobación de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el objetivo de valorar la fiabilidad de las escalas empleadas. Además, se llevó a cabo el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett para establecer la pertinencia del análisis factorial.

A continuación, se aplican métodos estadísticos descriptivos (baremación) para poder describir las respuestas obtenidas. Para comprobar la hipótesis formulada, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, ya que la distribución de los datos no fue concordante con el de Kolmogórov-Smirnov. Este estudio permitió establecer el grado de correlación entre las variables

Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, además del significado (positivo o negativo) de tal relación.

5.11 Prueba pilo

En esta investigación, se llevó a cabo un ejercicio piloto utilizando ambos instrumentos: el cuestionario de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman, y la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. La prueba se aplicó a una muestra de 40 participantes, quienes respondieron ambos cuestionarios. Según Fernández y Enrique (2021), la prueba piloto es una estrategia fundamental que permite evaluar la factibilidad organizacional de un programa antes de su implementación a gran escala, identificando fortalezas y debilidades a través de la experiencia directa.

Tabla 5.

Análisis de la Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin, y el Coeficiente Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento de Justicia Organizacional (Niehoff y Moorman)

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		N de elementos
,939		20
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,777
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	429,759
	Gl	190
	Sig.	,000

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

Los hallazgos mostraron un coeficiente alfa de Cronbach de 0.89, lo que demuestra una elevada fiabilidad interna. Igualmente, el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) presentó un valor de 0.79, en tanto que el test de esfericidad de Bartlett resultó ser significativo, lo que señala que los datos fueron apropiados para análisis factorial.

Tabla 6.

Análisis de la Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin, y el Coeficiente Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer)

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		N de elementos
,899		18
<i>Nota:</i> Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00		
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,797
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	359,463
	G1	153
	Sig.	,000

En cuanto a la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, que también se aplicó a la muestra piloto, registró un alfa de Cronbach de 0.93, lo que evidencia una gran confiabilidad interna. En cuanto a la adecuación muestral, la prueba KMO fue de 0.77, acompañada de una esfericidad de Bartlett significativa, respaldando la validez del instrumento para su uso en estudios posteriores con mayor población.

5.12 Baremación

La aplicación informática SPSS ayuda a llevar a cabo la baremación de las dos variables analizadas, un proceso básico del estudio que se utiliza para clasificar y evaluar los resultados que se obtienen de las encuestas o de los instrumentos con los que se mide. Esta metodología facilitó la definición de rangos y niveles, lo que a su vez permitió una interpretación cuantitativa más clara y precisa de los datos recolectados (Castagnola Sánchez et al., 2020).

La baremación se presenta como una técnica que ayuda a normalizar los resultados obtenidos con los cuestionarios. Esto es fundamental para poder comparar los datos de diversos grupos de participantes y facilitar la localización de patrones o tendencias que puedan ser relevantes. De este modo, se potenció la validez de todo el proceso de análisis y se generaron conclusiones más contundentes y más fáciles de trasladar a la realidad organizativa en la cual se estaba evaluando.

6. Análisis y discusión de los resultados

6.1 Análisis Socio Demográfico

En el sondeo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se investiga los distintos factores sociodemográficos pertinentes a la población sobre la que se realizó el estudio, como el sexo, la edad, la situación conyugal, el nivel de formación, y el tipo de puesto que ocupa dentro de la cooperativa. A continuación se exponen los resultados más interesantes que se han alcanzado.

Tabla 7.

Género de la población

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	36	59.0%	59.0	59.0
	Femenino	25	41.0%	41.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

Referente al sexo también é n se describe una ligera predominancia masculina, con un 59.0% de hombres en detrimento de un 41.0% de mujeres en la muestra de colaboradores que respondieron a la encuesta . Esta diferencia hace notar que en la muestra del personal encuestado el sexo masculino es el predominante, realizando el sexo femenino una presencia claramente significativa y una parte importante del equipo de trabajo en el que los encuestados están á n enganchados. Por otro lado, la diferencia de sexos que se refleja en esta muestra se podría utilizar como indicador inicial para que la organización se replanteara sus políticas internas en relación al sexo y la promoción de acciones a favor de la equidad e inclusión laboral. Articular que faciliten que tanto hombres como mujeres se encuentren en las mismas condiciones de participar, medidas que permitirán í a consolidar el entorno laboral o incluso mejorar la diversidad y la cultura organizacional.

Tabla 8.

Rangos de edades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25 - 34 años	21	34.4%	34.4	34.4
	35 - 44 años	21	34.4%	34.4	68.9
	18 - 24 años	12	19.7%	19.7	88.5
	45 años o más	7	11.5%	11.5	100.0
	Total	61	100.0%	100.0	

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

La distribución por edades de los colaboradores muestra que los grupos de 25 a 34 años y de 35 a 44 años son los más representativos, con un 34.4% cada uno, sumando en conjunto el 68.8% del total del personal. Les sigue el grupo de jóvenes de 18 a 24 años, que representa el 19.7%, mientras que el grupo de 45 años o más constituye el 11.5% restante. Esta composición indica una plantilla mayormente joven-adulta, con casi siete de cada diez colaboradores en una etapa laboral caracterizada por la capacidad de asumir retos y desarrollarse profesionalmente. Además, la presencia de casi una quinta parte de personal joven aporta dinamismo y potencial de crecimiento, mientras que el 11.5% de colaboradores con mayor experiencia contribuye a la estabilidad y transferencia de conocimientos dentro de la institución.

Tabla 9.
Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casado/a	34	55.7%	55.7	55.7
	Soltero/a	26	42.6%	42.6	98.4
	Divorciado/a	1	1.6%	1.6	100.0
	Total	61	100.0%	100.0	

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

En relación con el estado civil de los colaboradores, el 55.7% manifestó estar casado o casada, lo que representa más de la mitad del total de participantes. Por otro lado, un 42.6% se identifica como soltero o soltera, mientras que un pequeño grupo del 1.6% señaló estar divorciado o divorciada. Estos datos reflejan que la mayoría del personal cuenta con una situación familiar estable, lo que puede influir positivamente en su compromiso y permanencia dentro de la institución. La significativa proporción de personas casadas sugiere un entorno de apoyo familiar que, en muchos casos, contribuye a la estabilidad emocional y laboral. Al mismo tiempo, la presencia importante de colaboradores solteros también aporta diversidad generacional y estilos de vida distintos, enriqueciendo el ambiente laboral.

Tabla 10.
Nivel de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	18	29.5%	29.5	29.5
	Grado	18	29.5%	29.5	59.0
	Tecnólogo	17	27.9%	27.9	86.9
	Posgrado	8	13.1%	13.1	100.0

Total	61	100.0%	100.0
-------	----	--------	-------

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

En cuanto al nivel educativo de los colaboradores, se observa una distribución bastante equilibrada entre quienes cuentan con título de bachiller y aquellos que poseen formación universitaria, representando cada grupo el 29.5% del total. Asimismo, un 27,9% ha alcanzado el nivel de tecnólogo, en tanto que un 13,1% ha realizado estudios de posgrado. La imposición de las diversas formas de los estudios observados da cuenta de que la mayor parte del personal cuenta con un buen nivel de formación, al ser el responsable de la ventaja de la cooperativa cuando tiene que poner en marcha procesos de tipo técnico y administrativo. Al mismo tiempo, la variedad de niveles formativos permite que se produzca la suma de determinadas perspectivas y habilidades, fortaleciendo el trabajo grupal y las capacidades de adaptación a la variación y a los retos a los que nos enfrentamos en el ejercicio del trabajo.

Tabla 11.

Tipo de cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativa	26	42.6%	42.6	42.6
	Asesoría	19	31.1%	31.1	73.8
	Operarios	16	26.2%	26.2	100.0
	Total	61	100.0%	100.0	

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

En la relación con el cargo que tienen los colaboradores en la cooperativa funcional podemos apreciar que existe un equilibrio, dada la separación que tienen los cargos en la repartición, ya que el 42.6% corresponde a la función administrativa, que denota un esquema interno sólido una vez que está dentro de una forma de gestión de los procesos; por parte del 31.1% se encuentra el personal que tiene la función asesora donde el soporte técnico como el soporte especializado son fundamentales para la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas y estrategias diseñadas y el 26.2% corresponde a personal operativo que ejecuta las tareas y acciones necesarias para la práctica de la cooperativa de acuerdo a la calidad del proceso diario, de manera que tiene una estructura equilibrada entre los cargos que representan el área administrativa, la operativo, lo que permite que la cooperativa funcione de una manera correcta al ser además una

cooperativa con diversidad de personal cubriendo cada carga el desarrollo de las distintas actividades que requiere la cooperativa.

6.2 Coeficiente Alfa de Cronbach

Con el objetivo de verificar , a posteriori , la confiabilidad interna de los instrumentos, se procedió a la determinación del coeficiente Alfa de Cronbach, ello por cuanto el coeficiente mencionado permite la estimación de la homogeneidad de los ítems que componen la escala de medida utilizada. Este coeficiente mide la proporción de varianza conjunta entre los elementos, proporcionando una evaluación de la consistencia interna del instrumento. Según Cronbach (1951) y Ventura-León (2019), valores inferiores a 0.6 indican una confiabilidad baja; valores entre 0.6 y 0.8 reflejan confiabilidad moderada; y valores superiores a 0.8 se consideran indicativos de alta confiabilidad.

6.3 Escala Justicia Organizacional

Tabla 12.

Estadística de fiabilidad de la escala Justicia Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	20

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

El estudio de confiabilidad del instrumento mostró un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.956, lo que señala una elevada consistencia interna entre los 20 ítems evaluados. Esto demuestra que las interrogantes del cuestionario exhiben una notable uniformidad y son estadísticamente fiables para evaluar las variables sugeridas.

6.4 Escala Compromiso Organizacional

Tabla 13.

Estadística de fiabilidad de la escala de Compromiso Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	18

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

El estudio de confiabilidad para la variable Compromiso Organizacional reveló un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.884, señalando una elevada consistencia interna entre los 18

elementos del instrumento. Este resultado sugiere que las respuestas obtenidas son confiables y que el cuestionario utilizado mide de forma coherente los niveles de compromiso de los colaboradores.

6.5 Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin del instrumento Justicia Organizacional

Tabla 14.

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento Justicia Organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.880
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1027.158
	gl	190
	Sig.	.000

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

Se registró un valor de Justicia Organizacional = 0.880 para la variable Justicia Organizacional, lo que indica una magnífica adecuación muestral para el análisis factorial. Por otro lado, el test de esfericidad de Bartlett presentó un Chi-cuadrado de 1027.158, con 190 grados de libertad y un nivel de significación de $p = .000$, esto señala que las relaciones entre los elementos son estadísticamente relevantes, lo que respalda la aplicación de métodos factoriales para evaluar la validez del instrumento.

6.6 Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin del instrumento Compromiso Organizacional

Tabla 15.

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento Compromiso Organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.855
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	634.819
	gl	153
	Sig.	.000

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

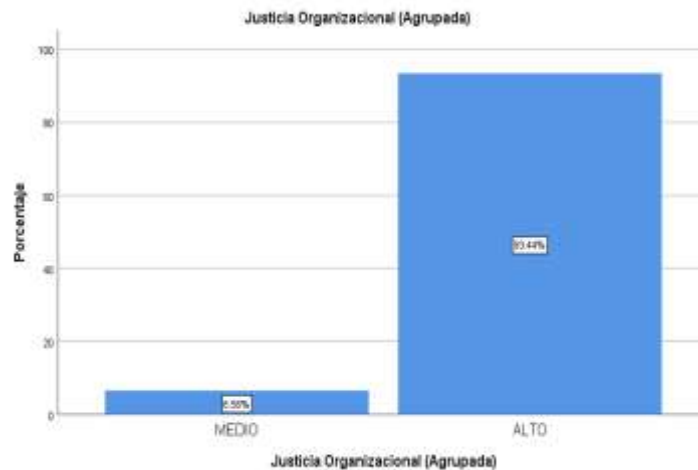
La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la variable Compromiso Organizacional fue de 0.855, lo que indica un nivel de adecuación muy bueno para la aplicación de análisis factorial. Adicionalmente, la prueba de esfericidad de Bartlett presentó un valor de Chi-cuadrado = 634.819, con 153 grados de libertad y un nivel de significancia de $p =$

.000, lo cual confirma que existe una correlación significativa entre los ítems del instrumento, validando así su estructura interna.

6.7 Baremación Justicia Organizacional

Figura 1.

Gráfico de barras Justicia Organizacional



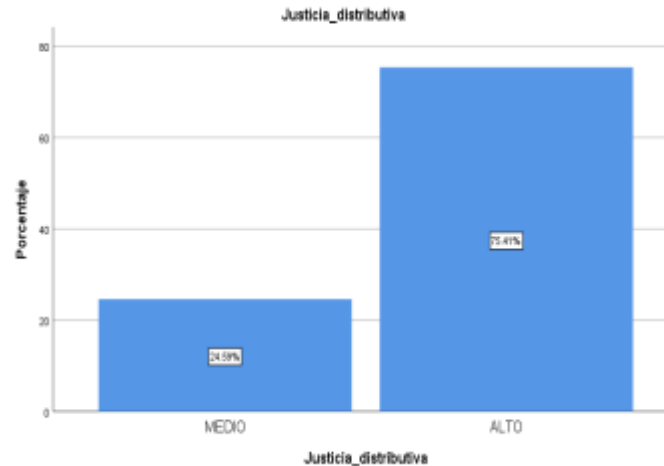
En términos generales, los niveles de percepción sobre la Justicia Organizacional reflejan una evaluación altamente positiva por parte del personal. De los 61 colaboradores encuestados, 57 (equivalente al 93.4%) se posicionaron en el nivel alto, mientras que únicamente 4 personas (6.6%) se ubicaron en el nivel medio, sin reportarse casos en el nivel bajo. Este panorama sugiere que la gran mayoría de los participantes reconoce la existencia de un entorno organizacional caracterizado por la equidad en la distribución de recursos, la transparencia en los procesos y un trato interpersonal respetuoso por parte de sus superiores. La alta puntuación obtenida evidencia la consolidación de una cultura institucional basada en prácticas justas y relaciones laborales saludables, esto promueve el compromiso y la gratificación de los empleados. Sin embargo, la existencia de un pequeño grupo de empleados con percepciones intermedias resalta la relevancia de sostener procesos de mejora constante, particularmente en circunstancias particulares donde puedan presentarse incertidumbres o diferencias respecto a la justicia percibida. Enfrentar estas cuestiones ayudará a reforzar la confianza comunitaria y a mantener la consistencia de los principios institucionales en todos los estratos de la entidad.

6.8 Baremo de las dimensiones Justicia Organizacional

6.8.1 Justicia Distributiva

Figura 2.

Gráfico de barras de Justicia Distributiva

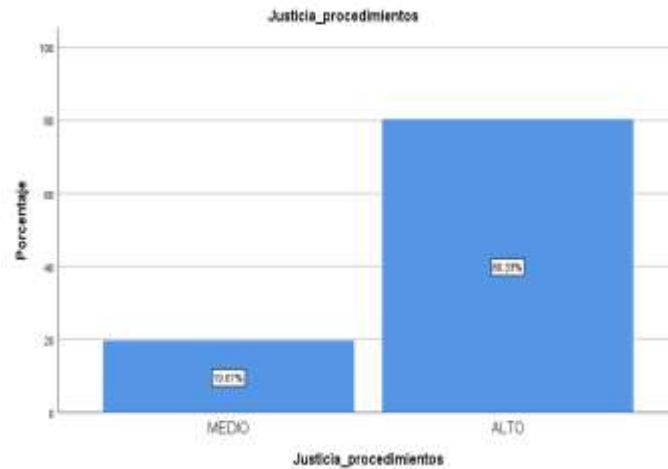


En la dimensión de Justicia Distributiva, los hallazgos indican que el 75.4% del personal siente un elevado grado de equidad en la repartición de recursos y premios, lo que evidencia una apreciación favorable hacia las políticas internas vinculadas a incentivos, beneficios y tareas. Este hecho es positivo, pues muestra que la mayoría de los empleados piensa que la organización se comporta de manera justa al reconocer los esfuerzos y éxitos del equipo. No obstante, el 24.6% restante se ubica en un nivel medio, lo que indica que todavía existe un grupo significativo de empleados que no percibe una total equidad en los procesos distributivos. Esta percepción intermedia podría estar relacionada con elementos como la indefinición en los criterios de asignación, poca comunicación acerca de los méritos que respaldan algunos beneficios, o discrepancias entre áreas que producen comparaciones. Así pues, aunque la tendencia general es positiva, estos hallazgos indican la importancia de examinar con más profundidad los sistemas de distribución interna, con el objetivo de asegurar una experiencia más uniforme y clara para todos los integrantes de la organización.

6.8.2 Justicia Procedimental

Figura 3.

Gráfico de barras de Justicia Procedimental

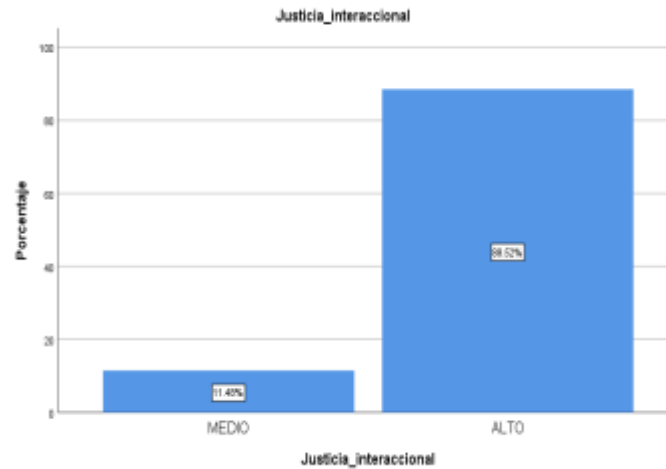


Respecto a la dimensión de Justicia Procedimental, el 80.3% de los empleados expresó una alta percepción, lo que señala una valoración positiva en relación a la equidad, consistencia y claridad en los procedimientos internos de decisión. Este hallazgo indica que, por lo general, en términos generales, las normas y procedimientos que rigen el funcionamiento institucional son comprendidos y aceptados por la mayoría del personal, generando confianza en la forma en que se resuelven situaciones laborales. No obstante, el 19.7% se ubicó en un nivel medio, lo que revela que aún existe un grupo considerable de empleados que percibe ciertas limitaciones o inconsistencias en la aplicación de dichos procesos. Estas percepciones pueden estar relacionadas con una comunicación insuficiente, poca participación en decisiones que los afectan directamente o falta de retroalimentación sobre criterios utilizados en determinadas gestiones. Por tanto, aunque el balance es claramente positivo, es fundamental atender estos puntos críticos con el fin de fortalecer la justicia percibida en la gestión interna y promover una cultura organizacional más participativa y equitativo.

6.8.3 Justicia Interaccional

Figura 4.

Gráfico de barras de Justicia Interaccional

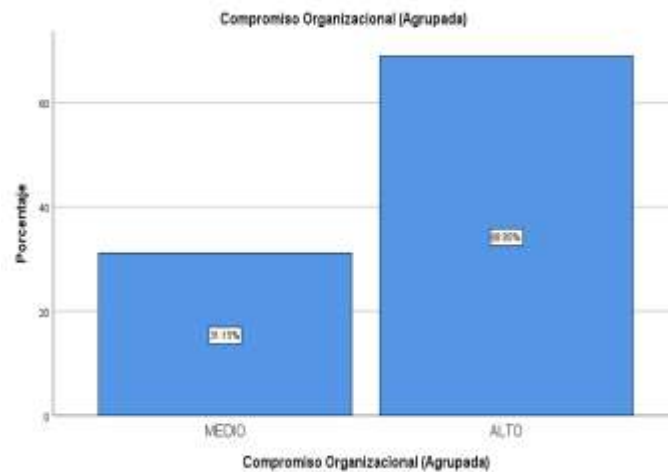


En lo que concierne a la dimensión de Justicia Interaccional, la obtención de los resultados más favorables del estudio, se obtuvo un 88.5 % de los colaboradores que se situaban en el nivel alto y sólo un 11.5 % en el nivel medio. La alta valoración obtenida representa, en términos generales, que los empleados consideran que el trato recibido en cuanto a ellos mismos por parte de sus superiores es de respeto, de cortesía, de atención personal. En la forma en que la organización cuida de las relaciones interpersonales entre los miembros del propio equipo, especialmente en cuanto a su comunicación y a su consideración humana, parece que se ha convertido en una de las mayores fortalezas del clima laboral. Si bien el pequeño grupo de ellos con percepción media nos hace ver que, a pesar de que la mayoría de los participantes se perciben como bien tratados, todavía pueden aparecer situaciones excepcionales de relación inadecuada o inconsistencia a la hora de tratar a los miembros de función jerárquica, debe mantenerse y consolidarse esta dimensión a fin de mantener la confianza, la colaboración y la dedicación del personal para la cultura empresarial en cuanto a la satisfacción del trabajo, no sólo criterios con reglas de respeto entre ellos, sino también en cuanto al cuidado mutuo.

6.9 Baremación instrumento Compromiso Organizacional

Figura 5.

Gráfico de barras Compromiso Organizacional



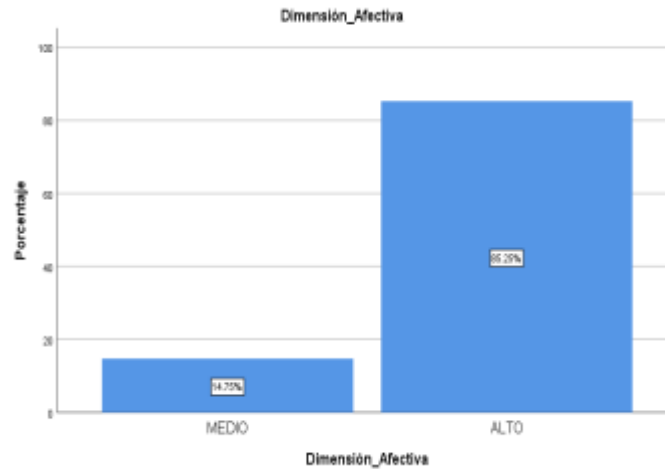
Con respecto al Compromiso Organizacional, los resultados indican una tendencia positiva, ya que de los 61 trabajadores encuestados, 42 (68,9%) se situaron en el nivel alto y 19 (31,1%) en nivel medio. Es necesario señalar que no hay encuestas situadas en el nivel bajo, lo que significa que existe un buen grado de identificación, permanencia y compromiso con la organización. Esa distribución sugiere que la mayoría del personal tiene una relación estable y positiva con la organización, ya sea porque la gente lo considera un aspecto positivo, o porque esa gente, pese a no tener un gran sentido de pertenencia de la organización, siente que sí recibiendo un trato justo y teniendo en cuenta sus capacidades. Sin embargo, la existencia de casi un tercio de los colaboradores en un nivel medio indica que aún hay espacio para fortalecer el compromiso, especialmente en aspectos que podrían influir en una mayor conexión emocional, ética o funcional. Este grupo podría beneficiarse de estrategias específicas que refuercen su implicación, ya sea a través de una comunicación más cercana, oportunidades de desarrollo o reconocimiento del aporte individual dentro del colectivo institucional.

6.10 Baremo de las dimensiones Justicia Organizacional

6.10.1 Compromiso Afectivo

Figura 6.

Gráfico de barras de Compromiso Afectivo

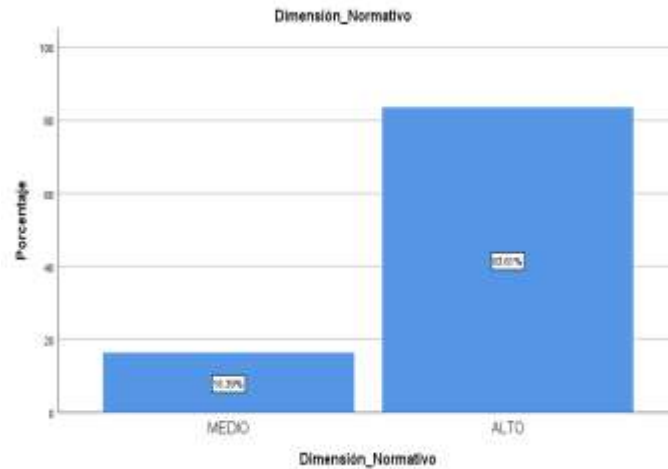


Respecto a la dimensión compromiso afectivo dentro de la organización, los hallazgos muestran una tendencia claramente positiva: el 85.25% de los empleados encuestados se clasificó en un nivel alto, mientras que el 14.75% restante se posicionó en un nivel medio. Esta alta cantidad en el ámbito ejecutivo demuestra un fuerte lazo emocional entre los empleados y la organización, lo que se refleja en la identificación con sus valores, objetivos y cultura institucional. Los empleados no solo permanecen en la entidad por razones contractuales, sino porque experimentan un sentido de pertenencia genuino y se sienten parte activa del proyecto organizacional. Sin embargo, aunque el porcentaje con compromiso medio es reducido, no debe pasar desapercibido, ya que representa un grupo con potencial de consolidarse aún más si se fortalecen factores como el reconocimiento, el ambiente laboral o las oportunidades de desarrollo. Reforzar esta dimensión afectiva no solo ayuda a retener talento, sino que contribuye a construir una cultura más cohesionada, motivada y alineada con los fines institucionales.

6.10.2 Compromiso Normativo

Figura 7.

Gráfico de barras de Compromiso Normativo

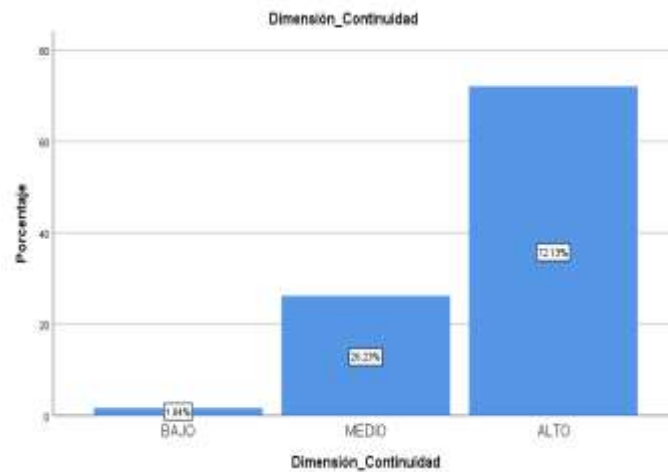


En relación con la dimensión compromiso normativo dentro de la organización, los datos muestran que el 83.61% de los empleados se sitúa en el nivel alto, mientras que el 16.39% restante se sitúa en un nivel medio. Este resultado indica que una amplia mayoría del personal mantiene una fuerte convicción sobre la importancia de cumplir con sus responsabilidades por sentido del deber, más allá de las obligaciones contractuales. El compromiso normativo se manifiesta como una lealtad ética hacia la institución, en la que el cumplimiento de las funciones no depende únicamente de supervisión externa, sino de principios internos y valores compartidos. Este tipo de compromiso es fundamental para fortalecer la integridad organizacional, la disciplina y la autorregulación. A pesar del resultado mayoritariamente positivo, la presencia de un grupo con percepción media sugiere que es necesario seguir promoviendo espacios de reflexión ética, transparencia en los procesos y liderazgo ejemplar, de modo que se refuerce aún más la motivación moral de todos los integrantes de la institución.

6.10.3 Compromiso de Continuidad

Figura 8.

Gráfico de barras de Compromiso de Continuidad



En la dimensión de continuidad del compromiso organizacional, Los hallazgos indican que el 72.13% de los empleados están en el nivel alto, mientras que el 26.23% está en el nivel medio y el 1.64% en el nivel bajo. La distribución expuesta anteriormente es indicativa de que, de forma global, la mayoría de la plantilla en su totalidad señala circunstancias favorables que facilitan la retención al interior de la institución, caso de estabilidad, características del entorno de trabajo o su reconocimiento en lo institucional, pero la presencia de una tercera parte de la plantilla con un bajo nivel de compromiso, sumado a un reducido porcentaje absoluto en el nivel bajo de compromiso, resalta una advertencia que no se debe obviar. En estos casos, las y los trabajadores pueden estar evaluando otras posibilidades laborales dentro de la institución, lo que puede representar un riesgo potencial de rotación. Por tanto, la situación apuntada evidencia la necesidad de revisar detenidamente aquellos aspectos relacionados con la permanencia como caso de las oportunidades profesionales, la equidad en los requerimientos del trabajo y la percepción de estabilidad para una permanencia a largo plazo. El abordaje de estos aspectos contribuirá a fortalecer el mantenimiento del trabajo a partir de una estrategia que limitan la intención de salida, y fortalecen la vinculación funcional del personal con la organización.

A continuación, se muestra un resumen de la baremación de los instrumentos de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional, así como sus dimensiones correspondientes, comprendiendo que hay tres niveles: alto, medio y bajo. Esto implica que hay tres niveles: alto, medio y bajo.

Tabla 16.
Cuadro resumen de la baremación de las variables

Variable	Dimensión	Alto	Medio	Bajo
Justicia Organizacional	General	93.4%	6.6%	0%
	Justicia distributiva	74.4%	24.6%	0%
	Justicia Procedimental	80.3%	19.7%	0%
	Justicia Interaccional	88.5%	11.5%	0%
Compromiso organizacional	General	68.9%	31.1%	0%
	Compromiso Afectivo	85.25%	14.75%	0%
	Compromiso Normativo	83.61%	16.39%	0%
	Compromiso de Continuidad	72.13%	26.23%	1.64%

6.11 Prueba de normalidad

Para establecer la distribución de la información, se utilizaron los tests de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk en las variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional. Los valores de significancia (Sig.) en ambas situaciones fueron menores a 0.05. Como los valores de significancia en ambas pruebas son inferiores a 0.05, se descarta la hipótesis nula de normalidad. Esto señala que la distribución de los datos no es normal, razón por la cual se deben emplear pruebas estadísticas no paramétricas para el estudio de la correlación. De acuerdo con De Souza et al. (2023), el test de Shapiro-Wilk es especialmente confiable para detectar desviaciones de la normalidad en muestras pequeñas o moderadas ($n < 100$), y en combinación con Kolmogorov-Smirnov proporciona una evaluación robusta del supuesto de normalidad previo a la aplicación de pruebas paramétricas.

Tabla 17.
Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk a las variables Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Justicia Organizacional	.210	61	.000	.884	61	.000
Compromiso Organizacional	.187	61	.000	.904	61	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

6.12 Correlación Rho de Spearman

De acuerdo con los hallazgos del test de normalidad, se optó por el coeficiente de correlación de Spearman, dado que este es un estadístico no paramétrico que facilita el análisis de la conexión entre dos variables continuas u ordinales sin la necesidad de que sigan una distribución normal. Este coeficiente se calcula a partir de los rangos de los datos en lugar de sus valores absolutos, lo que lo hace particularmente robusto frente a valores atípicos y útil en contextos con muestras pequeñas o distribuciones no normales (Palomar, 2022).

Para darles valoración a los resultados del coeficiente de correlación de Spearman se presenta la siguiente tabla

Tabla 18.

Interpretación de coeficientes de correlación de Spearman

Intervalo de coeficiente	Nivel de correlación
$r < 0.20$	Muy bajo o despreciable
0.20 a 0.40	Bajo
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Alta
Mayor o igual a 0.80	Muy alta o excelente

Nota: Esta clasificación se basa en la escala de Evans (1996), retomada por Papageorgiou (2022), aplicable al coeficiente de Spearman

6.13 Correlación ente Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional

Tabla 19.

Coefficiente de correlación de Spearman

		Justicia Organizacional	Compromiso Organizacional
Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.644**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	61	61
Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	.644**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	61	61

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Resultados obtenidos mediante el Software IBM SPSS statistics, versión 22.00

El estudio de correlación realizado por Spearman mostró una correlación positiva y relevante entre la Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional ($r = .644$; $p < .01$). Este hallazgo señala que, que conforme los colaboradores mejoran sus percepciones de justicia organizacional, también se elevan los grados de compromiso con la organización. En términos prácticos, cuando los empleados sienten que los procedimientos, decisiones e interacciones en la organización son equitativas, suelen cultivar un sentido de pertenencia, fidelidad y voluntad para mantenerse en la institución.

Gracias a los resultados obtenidos se acepta la hipótesis alternativa, puesto que se demostró una correlación relevante entre la Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional. La correlación hallada evidencia que, a mayor percepción de equidad en la distribución, los procedimientos y el trato interpersonal, se incrementa el compromiso emocional, regulatorio y de continuidad de los empleados.

6.14 Implicaciones Prácticas

Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones prácticas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito que se estudia. En primer lugar, es necesario que la cooperativa aumente los esfuerzos de su gestión interna de acuerdo con la justicia distributiva y la justicia procesal, ya que estas dos dimensiones de la justicia produjeron una importante correlación con el compromiso de continuidad, un compromiso significativo en la conservación del talento humano. Asimismo, la justicia interpersonal, que se entiende como el respeto y la comunicación entre jefes y colaboradores demuestra que incide mucho a su vez en los compromisos normativo y afectivo, por lo que es interesante formar a los jefes en habilidades interpersonales y en el manejo de un equipo ético.

7. Estrategias

7.1 Estrategias de mejoramiento de Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional

El propósito básico de las estrategias que se han presentado es el de incrementar los niveles de Justicia Organizacional y de Compromiso Organizacional en la institución, en virtud de una serie de acciones que persiguen la igualdad, la transparencia, la participación activa de los trabajadores y la valoración de sus aportaciones. Las estrategias persiguen la adecuación de los

valores organizacionales y de las experiencias vividas del personal, es decir, la búsqueda de una cultura organizacional donde predominen los aspectos de respeto, confianza y sentido de pertenencia.

7.2 Importancia de las Estrategias para Mejorar la Justicia y el Compromiso Organizacional

7.2.1 Justicia Organizacional

Las estrategias mejoran la construcción de sistemas de evaluación más justos, vías de comunicación abiertas y mecanismos de participación, reduciendo la sensación de favoritismo y arbitrariedad. Esto propicia la confianza en las decisiones de la empresa y refuerza el sentido de equidad entre los mismos empleados.

7.2.2 Compromiso Organizacional

Los colaboradores, al sentirse que su voz está siendo escuchada, que está siendo valorada y tratados con justicia e igualdad, incrementarán su identificación con la organización, llegando a mayores niveles de motivación, menos niveles de rotación, mejor rendimiento y unas propuestas al cambio y la mejora continua.

7.2.3 Indicadores de las estrategias

La selección de las estrategias a aplicar en este trabajo se basa en una cuidadosa revisión del proceso de las relaciones que se materializaban entre las distintas dimensiones de la Justicia Organizacional y las dimensiones del Compromiso Organizacional. Los hallazgos de los indicadores mostraron que las zonas más vulnerables se ubican en el compromiso de continuidad y el compromiso con las regulaciones, por lo que las medidas sugeridas buscan directamente reforzar estos elementos.

Cada estrategia fue diseñada en función de la dimensión de justicia que mostró mayor influencia sobre el tipo de compromiso correspondiente, buscando siempre una aplicación coherente con la realidad de la organización.

7.3 Estrategia N.º 1 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso de Continuidad: 26.2% en nivel medio, 1.6% en nivel bajo

Nombre de la Estrategia:

“Permanecer Tiene Valor” – Incentivos por trayectoria institucional

Descripción

La estrategia “Permanecer Tiene Valor” tiene como finalidad fomentar el compromiso de continuidad de los colaboradores a través de un sistema de beneficios progresivos basado en la permanencia y el aporte sostenido en la organización. A partir de criterios distributivos claros, se pretende reducir los niveles de desvinculación voluntaria y reforzar el sentido de pertenencia funcional, promoviendo una cultura donde el tiempo de servicio sea reconocido y valorado.

Requisitos

- Validación de Gerencia General: para aprobación del plan y del presupuesto.
- Política interna de reconocimiento: que regule la entrega de incentivos de forma equitativa.
- Base de datos del historial laboral del personal: para asignar beneficios con objetividad.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano diseñará un plan escalonado de beneficios, considerando rangos de antigüedad (ej. a partir de 1 año, 3 años, 5 años, etc.). Se definirán incentivos tales como días adicionales de descanso, reconocimientos económicos simbólicos, menciones en actos institucionales y acceso prioritario a capacitaciones.

2. Segunda Etapa:

Se socializará el plan mediante reuniones informativas con todo el personal. Los jefes de área registrarán los cumplimientos y realizarán un seguimiento mensual para reportar al Comité de Permanencia.

3. Tercera Etapa:

Cada semestre, el Comité de Permanencia evaluará los resultados y la percepción del personal mediante encuestas. Se ajustarán los beneficios o condiciones según las necesidades identificadas, garantizando sostenibilidad, transparencia y equidad.

Responsables

- Coordinador de Talento Humano
- Comité de Permanencia (designado por Gerencia)
- Jefes de Área

Recursos Humanos

- Aprox. 60 colaboradores
- 45 operativos
- 15 administrativos

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 20.

Materiales y Presupuesto Estimado “Permanecer Tiene Valor”

Materiales	Cantidad estimada
Diseño del plan	\$0 (recursos internos)
Reconocimientos simbólicos	\$100
Acreditaciones o certificados por años de servicio	\$300
Material informativo (carteles, boletines)	\$150
Total, estimado anual	\$550

Limitaciones

- Posible percepción de exclusión de personal nuevo si no se comunica que el beneficio es progresivo.
- Dificultad para mantener el presupuesto si no se planifica con anticipación.
- Riesgo de desigualdad si los criterios no son aplicados de manera uniforme.

7.4 Estrategia N.º 2 – Justicia Organizacional: Dimensión Interaccional

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso de Continuidad: 26.2% medio, 1.6% bajo

Nombre de la Estrategia:

“Conecta y Lidera” – Promoción del liderazgo empático y del trato justo

Descripción

La estrategia “Conecta y Lidera” busca mejorar el compromiso de continuidad a través del fortalecimiento de la justicia interaccional, mediante el desarrollo de habilidades blandas en los mandos medios. Al garantizar que los colaboradores se sientan escuchados, valorados y tratados con respeto, se genera un entorno de confianza y cercanía que disminuye la rotación y afianza la permanencia del personal en la organización.

Requisitos

- Capacitación formal en liderazgo empático y comunicación efectiva.
- Agenda estructurada para reuniones uno a uno y espacios de retroalimentación.
- Monitoreo de relaciones laborales internas mediante encuestas de percepción.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano elaborará un programa de capacitación dirigido a jefes de área y supervisores, centrado en temas como liderazgo empático, gestión de conflictos, comunicación asertiva y motivación. Se evaluarán conocimientos previos para adaptar los contenidos.

2. Segunda Etapa:

Cada jefe de área implementará espacios quincenales de diálogo informal con su equipo, registrando necesidades, aportes y problemáticas del personal. El Comité de Seguimiento recibirá reportes trimestrales.

3. Tercera Etapa:

Se aplicará una encuesta semestral de clima laboral focalizada en la percepción del trato interpersonal. En base a los resultados, se actualizarán los planes de acción y se reconocerá a los líderes más destacados por su capacidad de conexión humana.

Responsables

- Coordinador de Talento Humano
- Jefes de Área
- Comité de Seguimiento de Clima Laboral

Recursos Humanos

- Total, de colaboradores: Aprox. 60 personas
- 45 operativos
- 15 administrativos

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 21.
Materiales y Presupuesto Estimado “Conecta y Lidera”

Materiales	Cantidad estimada
Diseño y ejecución de talleres	\$0 (recursos internos)
Encuestas y análisis de percepción	\$100
Reconocimiento a líderes empáticos	\$300
Material informativo	\$90
Total, estimado anual	\$490

Limitaciones

- Resistencia al cambio en algunos estilos de liderazgo tradicionales.
- Riesgo de implementación superficial si no se realiza seguimiento constante.
- Necesidad de sostenibilidad para que la estrategia tenga un impacto real en la cultura organizacional.

7.5 Estrategia N.º 3 – Justicia Organizacional: Dimensión Procedimental

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso de Continuidad: 26.2% en nivel medio, 1.6% en nivel bajo

Nombre de la Estrategia:

“Procesos con Voz” – Participación activa en la gestión organizacional

Descripción

La estrategia “Procesos con Voz” busca incrementar el compromiso de continuidad mediante la mejora de la justicia procedimental. Para ello, se propone implementar mecanismos formales de participación que permitan a los colaboradores influir en los procesos que afectan su trabajo diario. Al sentirse escuchados y tomados en cuenta en la toma de decisiones, se fortalece su vínculo con la organización y se reduce la intención de desvinculación.

Requisitos

- Apoyo de la Alta Dirección para institucionalizar la participación.
- Diseño de herramientas participativas (mesas de trabajo, buzones físicos y digitales, encuestas).
- Capacitación básica en resolución de problemas y mejora continua.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano organizará sesiones introductorias para todo el personal sobre el valor de la participación en los procesos. Se conformarán equipos de trabajo mixtos (operativos y administrativos) que identifiquen oportunidades de mejora en sus áreas.

2. Segunda Etapa:

Se habilitarán buzones de sugerencias físicos y digitales, con revisión quincenal por parte del Comité de Mejora Organizacional. Además, se realizarán reuniones mensuales por área para escuchar propuestas y sistematizarlas.

3. Tercera Etapa:

Las propuestas viables se ejecutarán con apoyo del área correspondiente. Se dará visibilidad a los aportes implementados mediante boletines y reconocimientos simbólicos. Cada semestre se aplicará una encuesta de percepción sobre justicia procedimental y continuidad laboral.

Responsables

- Coordinación de Talento Humano
- Consultores externos o facilitadores internos capacitados
- Jefaturas de área

Recursos Humanos

60 colaboradores

Divididos en 3 equipos de mejora (20 personas cada uno)

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 22.

Materiales y Presupuesto Estimado “Procesos con Voz”

Materiales	Cantidad estimada
Buzones físicos y plataforma de sugerencias	\$0 (recursos internos)
Materiales para talleres participativos	\$100
Reconocimientos simbólicos	\$300
Difusión y boletines internos	\$150
Total, estimado anual	\$550

Limitaciones

- Posible baja participación inicial si no se visibilizan resultados concretos.
- Riesgo de acumulación de propuestas no atendidas si no hay gestión ágil.

- Requiere tiempo y compromiso para sostener los espacios participativos.

7.6 Estrategia N.º 4 – Justicia Organizacional: Dimensión Procedimental

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso Normativo: 16.4% medio

Nombre de la Estrategia:

“Valores que Inspiran” – Campañas de ética institucional y sentido del deber

Descripción

La estrategia “Valores que Inspiran” busca potenciar el compromiso normativo fortaleciendo la percepción de justicia procedimental en la organización. A través de campañas institucionales centradas en la ética, la transparencia y el sentido del deber, se pretende consolidar la identificación moral del personal con los valores de la entidad. Esto fomenta un entorno donde los colaboradores no solo cumplen por obligación formal, sino por convicción ética, mejorando su lealtad y responsabilidad institucional.

Requisitos

- Aprobación de la Alta Dirección para institucionalizar un Código de Ética.
- Diseño de una campaña comunicacional sobre valores y deberes organizacionales.
- Integración de espacios participativos para reflexión ética y compromiso moral.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano, en coordinación con el Comité Ético, diseñará una campaña anual basada en los valores institucionales (ej. justicia, respeto, responsabilidad). Se generará un documento guía y materiales didácticos. Paralelamente, se difundirá el Código de Ética mediante charlas y boletines.

2. Segunda Etapa:

Cada área implementará sesiones mensuales de reflexión ética aplicadas a casos reales de la organización, donde se analicen dilemas comunes y se fortalezcan criterios justos para la toma de decisiones. Estas sesiones serán facilitadas por líderes previamente capacitados.

3. Tercera Etapa:

Se aplicará una encuesta anual sobre percepción de justicia en los procedimientos institucionales. Con base en sus resultados, se actualizarán los mecanismos de participación y se premiará a los equipos que mejor reflejen los valores en su accionar diario.

Responsables

- Coordinador de Talento Humano
- Comité Ético Institucional
- Líderes de cada área

Recursos Humanos

- Total, aproximado: 60 colaboradores
- 45 operativos y 15 administrativos

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 23.

Materiales y Presupuesto Estimado “Valores que Inspiran”

Materiales	Cantidad estimada
Producción de material visual (afiches, trípticos)	\$0 (recursos internos)
Manual institucional de ética (diseño e impresión)	\$300
Reconocimientos a prácticas éticas destacadas	\$300
Aplicación y análisis de encuesta ética	\$150
Total, estimado anual	\$750

Limitaciones

- Riesgo de baja participación si no se perciben consecuencias prácticas.
- Posible escepticismo si los líderes no reflejan los valores promovidos.

- Necesidad de seguimiento constante para evitar que la estrategia se diluya con el tiempo.

7.7 Estrategia N.º 5 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso Afectivo tiene mejor puntuación, pero se puede optimizar

Nombre de la Estrategia:

“Equidad Emocional” – Transparencia en promociones y reconocimientos

Descripción

La estrategia “Equidad Emocional” tiene como propósito fortalecer el compromiso afectivo mediante la implementación de criterios transparentes y equitativos para ascensos, capacitaciones y reconocimientos. Al garantizar que las oportunidades laborales se asignen con base en méritos verificables, se promueve un sentido de pertenencia y conexión emocional del colaborador con la organización, favoreciendo la identificación con sus objetivos y valores.

Requisitos

- Revisión y validación de los procesos de promoción interna y asignación de beneficios.
- Establecimiento de criterios públicos y objetivos para ascensos, capacitaciones y reconocimientos.
- Creación de un comité de evaluación imparcial y multidisciplinario.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano revisará los procedimientos actuales de promoción y reconocimiento, detectando posibles brechas o percepciones de favoritismo. Posteriormente, se diseñará una matriz de evaluación basada en desempeño, formación, actitud y cumplimiento de metas.

2. Segunda Etapa:

Se socializará la nueva política de equidad a todos los colaboradores mediante talleres informativos. Se habilitarán buzones físicos y virtuales para sugerencias y retroalimentación sobre el proceso.

3. Tercera Etapa:

Cada semestre, se publicará un informe institucional que muestre cuántas personas fueron ascendidas, capacitadas o reconocidas y bajo qué criterios, garantizando transparencia. Asimismo, se celebrará un evento interno de reconocimiento para reforzar el vínculo emocional del personal con la institución.

Responsables

- Coordinador de Talento Humano
- Comité de Méritos y Reconocimientos
- Jefes de Área

Recursos Humanos

Participación: toda la plantilla organizacional

Beneficiarios directos: al menos 60 colaboradores

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 24.

Materiales y Presupuesto Estimado “Equidad Emocional”

Materiales	Cantidad estimada
Diseño y publicación de matriz de evaluación	\$0 (recursos internos)
Talleres y difusión de políticas	\$150
Material visual y promocional	\$100
Premios simbólicos y reconocimientos semestrales	\$200
Total, estimado anual	\$450

Limitaciones

- Riesgo de desmotivación si el sistema no se aplica de forma estrictamente justa.

- Posible resistencia si los cambios afectan intereses ya establecidos.
- Necesidad de seguimiento constante para mantener la percepción de equidad.

7.8 Estrategia N.º 6 – Justicia Organizacional: Dimensión Distributiva

Indicadores

Baremo crítico: Compromiso Normativo con 16.4% medio

Nombre de la Estrategia:

“Responsabilidad Compartida” – Políticas de equidad en la distribución de recursos

Descripción

La estrategia “Responsabilidad Compartida” tiene como objetivo reforzar el compromiso normativo a partir de una mejora en la percepción de justicia distributiva. Esto se logrará mediante la implementación de políticas claras y justas para la asignación de recursos, beneficios e incentivos, garantizando equidad entre áreas y cargos. El propósito es fomentar en los colaboradores un sentido de obligación moral basado en el trato equitativo, promoviendo así una cultura de cumplimiento responsable.

Requisitos

- Revisión técnica de las políticas actuales de asignación de recursos e incentivos.
- Participación activa de representantes de todas las áreas en la redefinición de criterios.
- Aprobación formal de una política interna de distribución equitativa.

Proceso

1. Primera Etapa:

El área de Talento Humano, junto al Comité de Equidad, realizará un diagnóstico sobre cómo se distribuyen actualmente los beneficios (ej. capacitaciones, herramientas de trabajo, bonos). Se identificarán posibles desigualdades y se propondrán criterios de asignación objetivos.

2. Segunda Etapa:

Se organizarán mesas de diálogo con representantes de todas las áreas para validar las nuevas políticas y recoger sugerencias. Posteriormente, se aprobarán oficialmente las normas internas y se difundirá un instructivo con los lineamientos de equidad.

3. Tercera Etapa:

Cada trimestre se evaluará el cumplimiento de las políticas mediante una auditoría interna de distribución de recursos. Los resultados serán compartidos con el personal en espacios de rendición de cuentas. También se reconocerán las áreas que evidencien buenas prácticas en la gestión equitativa.

Responsables

- Coordinador de Talento Humano
- Comité de Equidad Organizacional
- Representantes de Área

Recursos Humanos

Total, aproximado: 60 colaboradores

45 operativos y 15 administrativos

Materiales y Presupuesto Estimado

Tabla 25.

Materiales y Presupuesto Estimado “Responsabilidad Compartida”

Materiales	Cantidad estimada
Elaboración de instructivo y guía de políticas	\$0 (recursos internos)
Mesas de diálogo y logística participativa	\$100
Auditorías internas y reportes de seguimiento	\$300
Reconocimientos a buenas prácticas	\$200
Total, estimado anual	\$600

Limitaciones

- Dificultad para identificar desigualdades ocultas sin participación activa del personal.
- Riesgo de que la estrategia se perciba como burocrática si no hay resultados visibles.
- Necesidad de mantener la coherencia entre lo que se promulga y lo que se aplica.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las estrategias propuestas:

Tabla 26.
Cuadro resumen de estrategias

Variable (Dimensión) Relación con el Compromiso Organizacional	Estrategia	Objetivo	Actividad Principal	Resultados Esperados	Encargado	Evaluación	Presupuesto Estimado (USD)
Justicia Organizacional (Distributiva) ↔ Compromiso de Continuidad	“Permanecer Tiene Valor” – Incentivos simbólicos por trayectoria institucional	Fomentar el compromiso de continuidad mediante beneficios por permanencia.	Entrega trimestral de reconocimientos simbólicos (certificados, placas) a colaboradores con más años en la institución.	Reducción de desvinculación y fortalecimiento del sentido de pertenencia funcional.	Coordinador de Talento Humano, Comité de Permanencia, Jefes de Área	Encuestas de percepción de continuidad, rotación laboral y análisis de permanencia.	\$550
Justicia Organizacional (Interaccional) ↔ Compromiso de Continuidad	“Conecta y Lidera” – Promoción del liderazgo empático y del trato justo	Mejorar el compromiso de continuidad fortaleciendo el trato justo y empático.	Talleres bimensuales de liderazgo humanizado y feedback activo con colaboradores.	Clima laboral saludable, cercanía con líderes y disminución del deseo de abandono.	Coordinador de Talento Humano, Comité de Clima, Jefes de Área	Cuestionarios de clima laboral, entrevistas de salida, encuestas de percepción del liderazgo.	\$490
Justicia Organizacional (Procedimental) ↔ Compromiso de Continuidad	“Procesos con Voz” – Participación activa en la gestión organizacional	Incrementar el compromiso de continuidad mediante participación en decisiones.	Creación de mesas participativas trimestrales donde colaboradores propongan mejoras a procesos internos.	Mayor involucramiento, justicia percibida y sentido de pertenencia institucional.	Coordinador de Talento Humano, Jefaturas de Área, Facilitadores internos	Análisis de aportes recogidos, indicadores de participación y encuestas de seguimiento.	\$550
Justicia Organizacional (Procedimental) ↔ Compromiso Normativo	“Valores que Inspiran” – Campañas de ética institucional y sentido del deber	Potenciar el compromiso normativo promoviendo	Desarrollo de campañas mensuales sobre ética institucional y	Mayor identificación moral con la institución, cumplimiento	Coordinador de Talento Humano, Comité Ético, Líderes de Área	Indicadores de cumplimiento ético, reportes de casos y encuestas sobre	\$750

Justicia Organizacional (Distributiva) ↔ Compromiso Afectivo	“Equidad Emocional” – Transparencia en promociones y reconocimientos	valores y procesos justos. Fortalecer el compromiso afectivo mediante equidad en oportunidades.	toma de decisiones justas. Publicación semestral de criterios de promoción y reconocimientos con retroalimentación abierta.	responsable y lealtad. Incremento del vínculo emocional, sentido de justicia y motivación laboral.	Coordinador de Talento Humano, Comité de Méritos, Jefes de Área	valores compartidos. Evaluación de motivación, percepciones de justicia en ascensos, encuestas internas.	\$450
Justicia Organizacional (Distributiva) ↔ Compromiso Normativo	“Responsabilidad Compartida” – Políticas de equidad en distribución de recursos	Reforzar el compromiso normativo a través de una distribución equitativa.	Revisión anual participativa del uso de recursos, con reportes accesibles al personal.	Cultura organizacional justa, compromiso ético y cumplimiento de normas internas.	Coordinador de Talento Humano, Comité de Equidad, Representantes de Área	Auditorías internas, encuestas sobre equidad percibida y cumplimiento de recursos.	\$600

8. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- A partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe relación positiva y significativa entre la Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional en la institución financiera estudiada, con un coeficiente de correlación de Spearman de $r = .644$, lo que indica una correlación moderadamente alta. Por tanto, fortalecer la percepción de justicia organizacional resulta clave para incrementar la permanencia, el sentido de pertenencia y el compromiso laboral en este tipo de instituciones.
- La revisión teórica permitió comprender que la justicia organizacional es un factor determinante en el comportamiento de los trabajadores, ya que influye en sus actitudes, emociones y niveles de compromiso. Igualmente, el compromiso organizacional se explicó desde sus tres dimensiones (afectivo, de continuidad y normativo), mostrando que es un constructo fundamental para la estabilidad, permanencia y desempeño del talento humano.
- A través del análisis realizado, se determinó que el 93.4% de los empleados sienten un alto grado de justicia organizacional, mientras que el 68.9% muestran un alto compromiso con la organización. Sin embargo, se registró un compromiso medio de continuidad (26.23%), lo que muestra una sensación de incertidumbre en relación a la permanencia en el trabajo y las posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Esto evidencia que, aunque existe una base sólida de compromiso, aún se requiere trabajar en la seguridad laboral percibida y en los incentivos para la retención del personal.
- Ante los descubrimientos, se elaboraron tácticas enfocadas particularmente en las dimensiones de la Justicia Organizacional, con el objetivo de impactar positivamente en el Compromiso Organizacional de los empleados. Estas tácticas se enfocaron en incrementar la justicia en los procedimientos, la claridad en la toma de decisiones y la excelencia en el trato interpersonal.

Recomendaciones

- Fomentar medidas integradoras que potencien tanto la percepción de justicia organizacional como los grados de compromiso organizacional entre los empleados. Para ello, es crucial reconocer las áreas donde se observan más desigualdades en equidad, comunicación y participación, y establecer políticas internas dirigidas a potenciar estos elementos.
- Potenciar la conexión entre el saber teórico y su implementación práctica en la organización, en consonancia con los principios teóricos evaluados. Es fundamental examinar detenidamente los marcos teóricos que guían la administración institucional y ajustarlos a las demandas auténticas del ambiente de trabajo.
- Implementar de manera regular los instrumentos que evalúen las percepciones sobre la justicia organizacional y el compromiso organizacional, con el objetivo de supervisar su progreso a lo largo del tiempo. Esta recopilación sistemática de información ayudará a crear una cultura organizacional enfocada en la mejora constante respaldada por evidencia.
- Poner en marcha de manera gradual y metódica las estrategias sugeridas que relacionan la justicia organizacional con el compromiso de la organización, basándose en los hallazgos del estudio. Es crucial asegurar su implementación eficaz a través de un monitoreo constante y evaluaciones regulares que posibiliten corroborar su efecto.

9. Bibliografía

- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment: A study of Indian telecom sector employees. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525–554.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- Aguilar Calero, E. N. (2019). *Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra*, 2018.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/25622>
- Ahuja, S., & Gupta, S. (2019). Organizational commitment and work engagement as a facilitator for sustaining higher education professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1846-1851.
- Alaya Daviran, P. Z., & Castillo Rojas, J. J. (2022). *Justicia organizacional y engagement en trabajadores de una empresa agroindustrial del distrito de Chao - La Libertad*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83214>
- Amaiquema Marquez, Francisco Alejandro, Vera Zapata, Juan Antonio, & Zumba Vera, Ingrid Yolanda. (2019). Approaches to the formulation of the hypothesis in scientific research. *Conrado*, 15(70), 354-360. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 15 de febrero de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=en.
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., y Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos Y Representaciones*, 9(SPE1), e899.
<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Araya, David Herrera, Muñoz, Daniel Ríos, Pizarro, Claudio Díaz, & Zapata, Francisca Salas. (2022). Elaboración y validación de cuestionario sobre la enseñanza y aprendizaje en

educación remota. *Educação e Pesquisa*, 48, e256217. Epub 02 de setembro de 2022.
<https://doi.org/10.1590/s1678-4634202248256217esp>

Arreola Bravo, F. M., Pérez Melo, A. Y., & Canizales Rodríguez, J. M. (2023). Percepción de Justicia y su Efecto Moderador en la Identidad y Compromiso Organizacional en la Empresa Familiar: Desarrollo de Supuestos Teóricos. *Ciencias Administrativas*, (21), 114. <https://doi.org/10.24215/23143738e114>

Ávila Vila, S., & Pascual Faura, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 201-226.
<https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>

Baez-Santana, Rafael Antonio, Zayas-Agüero, Pedro Manuel, Velázquez-Zaldívar, Reynaldo, & Lao-León, Yosvani Orlando. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. Recuperado en 13 de febrero de 2025, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=es.

Canto de Gante, Á. G., Sosa González, W. E., Bautista Ortega, J., Escobar Castillo, J., & Santillán Fernández, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la alta tecnología y sociedad*, 12(1).

Castillo Ruiz, J. R. (2020). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa privada del distrito de Trujillo. *Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología*. Universidad Privada Antenor Orrego.
<https://hdl.handle.net/20.500.12759/6501>

- Chang, S.-H., Chen, C.-C., & Lan, Y.-P. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15, Article 1016. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Córdova López, R. D. (2022). *Justicia organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de las microfinancieras de la ciudad de Chiclayo*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78129>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cuenca Galarza, Richard Xavier, & López Paredes, Héctor Alejandro. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- De Souza, R. R., Toebe, M., & Bittencourt, K. C. (2023). Sample size and Shapiro-Wilk test: An analysis for soybean grain yield. *European Journal of Agronomy*, 142, 126666. <https://doi.org/10.1016/j.eja.2022.126666>
- Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of healthcare leadership*, 14, 5–16. <https://doi.org/10.2147/JHL.S345528>
- Enciso Forero, E. (2020). Mediación del clima entre el liderazgo transformación y el compromiso organizacional. <http://hdl.handle.net/10835/10888>
- Fabián-Palomino, S. M. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Revista Gerencia y Políticas de salud*, 18(37), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-37.cocl>

- Fernández, Nicolás Enrique, & Enrique, Claudia Isabel. (2021). Prueba piloto para la implementación del programa nacional de prevención y detección temprana de cáncer colorrectal en entre RÍOS. *Revista Argentina de Salud Pública*, 13, 131-140. Recuperado en 13 de febrero de 2025, de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-810X2021000100131&lng=es&tlng=.
- Flores, R. Q., & Sullca, S. P. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes universitarios*, 10(2), 64-83.
- Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*. ISSN, 798, 1015.
- Gallegos Araya, V. M., & López Alfaro, P. A. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: Un estudio en Chile. <http://dx.doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9270>
- García-Rubiano, Mónica, Toro-Tobar, Ronald Alberto, Sarmiento-López, Julián Camilo, Aguilar-Bustamante, María Constanza, & Pazmay-Ramos, Segundo Gonzalo. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165. Epub February 19, 2023. <https://doi.org/10.14718/acp.2023.26.1.10>
- González Domínguez, M. C., & González Hernández, J. R. (2020). *La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional: revisión de literatura*. <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/908>
- González-Simón, M. (2019). *Justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia en empleos de una aseguradora. Propuesta de mejora para la retención de personal*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/105070>

- Guerrero, R. J. A. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas Cuc*, 43(1), 139-152.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Guzmán, G. C., Velasco, M. V., Dávila, A. A., & Carrillo, A. A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia tecnológica*, (60), 6.
- Herrera Ballesteros, J., & de las Heras Rosas, C. J. (2020). Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. *Revista Internacional De Organizaciones*, (24), 241–271. <https://doi.org/10.17345/rio24.241-271>
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146–154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Loli Pineda, Alejandro E., Llacho Inca, Karen P., Pulido Caverro, Carlos, Cerón Valencia, Fernando, & Vergara Villarino, Arturo. (2022). Justicia organizacional y bienestar psicológico en docentes peruanos en situación de la pandemia COVID-19. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(2), 5-23. Epub 19 de diciembre de 2022. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i2.23693>
- Macetas Porras, M. N., & Carhuancho-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Espacios*, 45(5), 106–119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Mauricio Rojas, C. A. (2019). Propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional en docentes de instituciones educativas de Chimbote.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/32326>
- Maylle Adriano, C. (2019). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de una cadena de restaurantes [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV. Recuperado de:
<https://hdl.handle.net/20.500.13084/3576>

- Mayorga-Ponce, R. B., Monroy-Hernández, A., Hernández-Rubio, J., Roldan-Carpio, A., & Reyes-Torres, S. B. (2021). Programa SPSS. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 10(19), 282-284. <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.7761>
- Mero, N. Y. M. (2022). *La gestión del marketing interno y el compromiso organizacional en el cooperativismo de Ecuador* (Doctoral dissertation, Universidad de Córdoba (ESP)). Recuperado de: https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/22706?utm_source=chatgpt.com
- Moreno, Janeth Elizabeth Salvador. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*, (35), 157-173. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Naranjo, K. V., & Hidrovo, C. (2017). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito. *Revista PUCE*, (105), 105–124. <https://revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/117>
- Oviedo Cárdenas, M. (2021). *La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7381>
- Pastor, B. F. R. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247.
- Pastor, L. P. G., & Carbajal, J. J. S. (2022). La satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal del programa nacional de centros juveniles, 2019. *Gobierno y Gestión Pública*, 9(1).
- Pérez Cruz, O. A., & Pinto Pérez, R. (2023). Justicia organizacional y compromiso laboral en docentes de educación superior en Bolivia. *Revista Investigación y Negocios*, 16(28),

141–160. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372023000200141

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

Ríos Díaz, J. Y., & Loli Pineda, A. E. (2019). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127–138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8162697>

Robles Ortiz, A. M., & Romero Paredes, P. V. (2024). El compromiso organizacional de la generación millennial y la generación Z en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda. *Proyecto de Investigación*, Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11929>

Romero, K. P., & Mora, O. M. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *Journal of science and research*, 5(CININGEC), 903-924.

Sanchez, V. R. C., Rossini, G. M. C., Rossini, A. D. C. C., & Sanchez, C. G. C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil publico de Perú. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(3), 80-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887983>

Silva Núñez, MJ y Bonilla Jurado, DM (2020). Justicia organizacional y capital psicológico: factores que se relacionan con la satisfacción laboral. *Revista de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 5(7), 16–29. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/838>

- Soto, M. I. N., Rubio, P. R., & Uribe, E. F. G. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(29), 23-43.
- Suárez Benedetti, Á. P. (2023). Justicia organizacional, mobbing e inseguridad laboral en el sector público de la ciudad de Montería, Córdoba. *Informe Final del Trabajo de Investigación Convencional, Universidad de Córdoba*. Recuperado de: <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/09823c83-c434-481e-a3bd-8e514d59d55c/content>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (s.f.). Métodos de recolección de datos para una investigación. Recuperado de http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Troya Palomino, D. (2023). Justicia organizacional y compromiso en los colaboradores de la de unidad ejecutora 404 - red de salud Datem del Marañón. *Investigación & Negocios*, 16(28), 141 - 148. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.172>
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Vasquez-Trespalcios, E. M., Aranda Beltrán, C., & Ortiz de la Cuesta, M. (2019). Síndrome de burnout y justicia organizacional: una revisión sistemática. *Salud de los trabajadores*, 27(2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299555>
- Vásquez-Trespalcios, EM, Aranda-Beltrán, C., & López-Palomar, M. del R. (2020). Síndrome de Burnout y Justicia organizacional en profesionales de enfermería de hospitales de tercer nivel en la ciudad de Medellín. *Revista Asociación Española de Medicina del Trabajo* , 29(4), 330-339. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v29n4/1132-6255-medtra-29-04-330.pdf>

Ventura-León, J. L. (2019). ¿ Es el final del alfa de Cronbach?. *Adicciones*, 31(1), 80-81.

Vilcarromero, M. N., Jimenez, B. K. A., Chavez, V. S. B., & Manrique, V. D. Á. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 11-21.

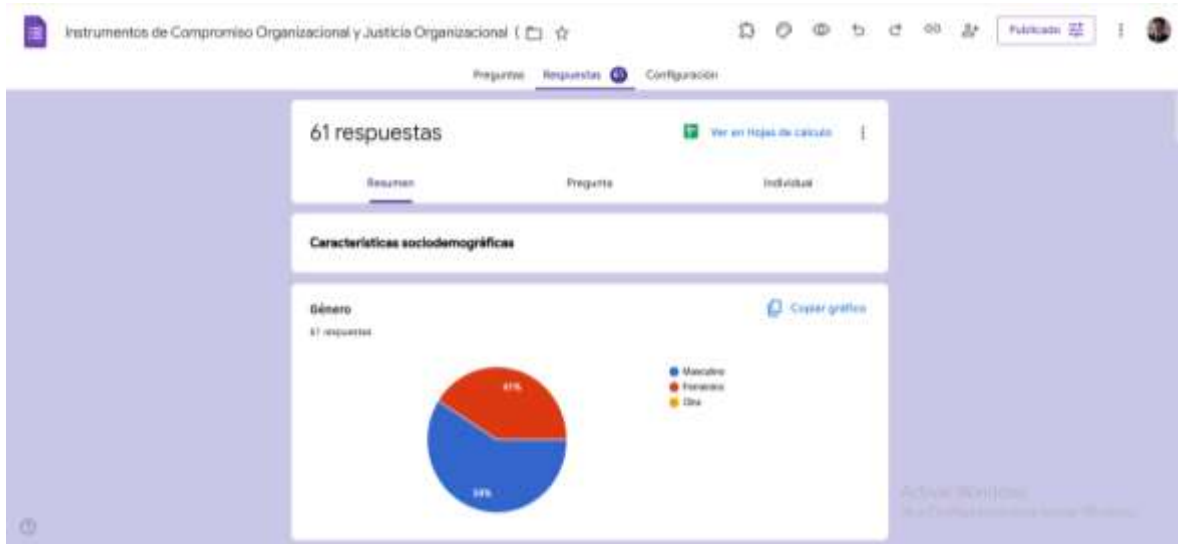
10. Anexos

Nº	Enunciados	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2	Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

Cuadro 3
Estadísticos de los reactivos de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)

Reactivos	Media	Mediana	Desviación típica	Correlación con el factor	Correlación con el total	Valor de Alpha si se elimina el reactivo	Coefficiente de Kappa
F1. Justicia distributiva							
1. Mi horario de trabajo es justo.	4.00	4.00	.93	.24**	.19**	.732	.45
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.	2.71	2.00	1.26	.73**	.55**	.663	.81
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.	3.25	4.00	1.24	.75**	.55**	.625	.82
4. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.	2.86	3.00	1.19	.77**	.64**	.627	.76
5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.	3.68	4.00	1.09	.73**	.59**	.625	.79
F2. Justicia de procedimientos							
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial.	2.95	3.00	1.22	.44**	.43**	.881	.36
7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones de trabajo se tomen.	2.90	3.00	1.26	.87**	.82**	.822	.98
8. Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefe reúne información exacta y completa.	2.99	3.00	1.22	.86**	.82**	.825	1.00
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.	3.03	3.00	1.23	.86**	.79**	.827	1.00
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado.	3.03	3.00	1.19	.73**	.66**	.854	.89
11. A los trabajadores se les permite impugnar o apelar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.	2.86	3.00	1.23	.79**	.75**	.844	.84
F3. Justicia de procedimientos (continuación)							
12. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y consideración.	3.26	4.00	1.25	.84**	.75**	.940	1.00
13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad.	3.48	4.00	1.23	.84**	.79**	.940	1.00
14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales.	3.06	3.00	1.28	.84**	.79**	.941	1.00
15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta.	3.14	3.00	1.26	.87**	.79**	.939	1.00
16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador.	3.01	3.00	1.31	.86**	.82**	.939	1.00
17. Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo.	3.10	3.00	1.27	.77**	.72**	.945	.74
18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.	3.03	3.00	1.22	.86**	.81**	.939	1.00
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.	3.19	3.00	1.23	.84**	.79**	.941	1.00
20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.	3.08	3.00	1.27	.84**	.79**	.941	1.00

Nota: ** $p \leq .01$.





Ambato, 14 de febrero de 2025

OFICIO No. 013-2025-COAC-AT

PhD.

Marlon Tinajero Jiménez

DIRECTOR DE LA CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presente. -

De mi consideración:

En atención a su comunicación de fecha 12 de febrero del 2025, mediante la cual informa que el Sr. Michael José Badillo Chamorro, alumno del Séptimo Ciclo de la Carrera de Gestión del Talento Humano, se encuentra elaborando su trabajo de titulación denominado "*Justicia Organizacional y el Compromiso Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la zona 3*", y solicita las facilidades de acceso a información relevante para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, cuyo informe final será entregado al concluir el estudio.

Al respecto, me permito informarle que se ha autorizado la realización del proyecto de titulación del Sr. Badillo Chamorro Michael José, brindándole las facilidades dentro del marco institucional y normativo correspondiente.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



ING. ELÍAS PACARI
Mg.
TIGSILENA

Ing. Elías Pacari Mg.

GERENTE GENERAL

COAC ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.

Ambato

Montalvo 07-94 y
Av. 12 de Noviembre

Latacunga

5 de junio entre Eloy
Alfaro y Marco Aurelio

Machachi

Av. Amazonas 2-17
y Gonzalez Suárez

Calderón

Av. 9 de Agosto
y Carán

Sangolquí

Av. Luis Cordero 4-94
y Olmedo

Riobamba

Juan Montalvo
y Chile

www.acciontungurahua.fin.ec
(03) 3 920 030 - (09) 95690914



@acciontungurahua

