



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE UNA
EMPRESA SIN FINES DE LUCRO, LIMA-2021

Línea de investigación:

Evaluación psicológica y psicométrica

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Psicología Organizacional y
Recursos Humanos

Autora:

De La Cruz Carranza, Jessica Isabel

Asesor:

Candela Ayllón, Víctor Eduardo

ORCID: 0000-0003-0798-1115

Jurado:

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Valdez Sena, Lucía Emperatriz

Zegarra Martínez, Vilma Bartola

Lima - Perú

2024



JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA SIN FINES DE LUCRO, LIMA-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	1library.co Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	congreso.investiga.fca.unam.mx Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN
COLABORADORES DE UNA EMPRESA SIN FINES DE LUCRO,
LIMA-2021

Línea de investigación:
Evaluación psicológica y psicométrica

Tesis para optar el grado académico de
Maestra en Psicología Organizacional y Recursos Humanos

Autora

De La Cruz Carranza, Jessica Isabel

Asesor

Candela Ayllón, Víctor Eduardo
ORCID: 0000-0003-0798-1115

Jurado

Aguirre Morales, Marivel Teresa
Valdez Sena, Lucía Emperatriz
Zegarra Martínez, Vilma Bartola

Lima – Perú
2024

Dedicatoria

A mis pilares, que han sido y serán mi apoyo a lo largo de estos años.

Agradecimientos

A mi casa de estudios y docentes que han contribuido a mi desarrollo académico y personal.

ÍNDICE

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Descripción del problema	13
1.3. Formulación del problema	15
<i>1.3.1. Problema general</i>	15
<i>1.3.2. Problemas específicos</i>	15
1.4. Antecedentes	16
1.5. Justificación de la investigación	21
1.6. Limitaciones de la investigación	26
1.7. Objetivos	26
<i>1.7.1. Objetivo general</i>	26
<i>1.7.2. Objetivos específicos</i>	27
1.8. Hipótesis	27
II. MARCO TEÓRICO	29
2.3. Marco conceptual	56
III. MÉTODO	58
3.1. Tipo de Investigación	58
3.2. Población y muestra	58
3.3. Operacionalización de variables	59
3.4. Instrumentos	60
3.5. Procedimientos	65
3.6. Análisis de datos	67
3.7. Consideraciones éticas	69
IV. RESULTADOS	71
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
VI. CONCLUSIONES	114
VII. RECOMENDACIONES	116

VIII. REFERENCIAS	117
IX. ANEXOS	126
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	127
Anexo 2. Consentimiento informado	128
Anexo 3. Instrumento.....	129
Anexo 4. Análisis de confiabilidad del instrumento	132
Anexo 5. Validez del instrumento	134

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de bondad de ajuste a la distribución normal.....	71
Tabla 2. Relación entre justicia organizacional y engagement en los colaboradores	71
Tabla 3. Relación, a modo de correlación, entre el justicia organizacional y las dimensiones de engagement [n=246]	72
Tabla 4. Relación, a modo de correlación, entre justicia organizacional y las dimensiones de engagement [n=246]	72
Tabla 5. Niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores [n=246]	73
Tabla 6. Niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores [n=246]	73
Tabla 7. Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores [n=246]	74
Tabla 8. Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores [n=246].	74
Tabla 9. Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según área de servicio [n=246].....	75
Tabla 10. Análisis comparativo del engagement según sexo de los colaboradores. [n=246]..	75
Tabla 11. Análisis comparativo del engagement según tiempo de servicio [n=246]	76
Tabla 12. Análisis comparativo del engagement según el área de servicio de los colaboradores [n=246]	76

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre justicia organizacional y engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima - 2021. Fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y corte transversal en donde se evaluó a 246 colaboradores de la empresa mediante las escalas de justicia organizacional de Colquitt y de compromiso organizacional (UWES). Entre los principales resultados encontramos que las variables se correlacionaron de manera significativa ($p < .05$) evidenciando una asociación directa y fuerte ($\rho = .926$), lo que indica que cuanto mayores son las puntuaciones de justicia organizacional, mayores también son las del engagement. La investigación concluye indicando que los colaboradores que perciben a la organización como justa con el trabajo que desempeñan, tienden a estar más comprometidos con la actividad funcional que exige su puesto.

Palabras clave: justicia organizacional, engagement, organización no lucrativa

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between organizational justice and engagement in employees of a non-profit company, Lima - 2021. It had a quantitative approach, descriptive correlational type, non-experimental design and cross-section where 246 employees from the company using the Colquitt organizational justice and organizational commitment scales (UWES). Among the main results we found that the variables were significantly correlated ($p < .05$), evidencing a direct and strong association ($\rho = .926$), which indicates that the higher the organizational justice scores, the higher the organizational justice scores are. *engagement*. The research concludes by indicating that employees who perceive the organization as fair to the work they perform tend to be more committed to the functional activity required by their position.

Keywords: organizational justice, engagement, nonprofit organization

I. INTRODUCCIÓN

La justicia organizacional, un concepto de creciente relevancia en el ámbito de la psicología y la gestión de recursos humanos, se erige como un pilar fundamental para comprender y optimizar el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Este constructo multidimensional, que abarca tanto aspectos distributivos como procedimentales en el entorno laboral, se revela como un elemento esencial en la configuración de la percepción que los empleados tienen acerca de la equidad en sus interacciones con la empresa, yendo más allá de una mera cuestión ética, extendiéndose a la motivación, el compromiso, la lealtad y el desempeño laboral de los individuos en el contexto organizativo.

Al mismo tiempo, la gestión del engagement se ha convertido en un tema central en la esfera organizacional, caracterizado por la dinámica constante, la globalización y la evolución tecnológica acelerada. Las organizaciones se enfrentan a desafíos sin precedentes para atraer, retener y aprovechar el potencial de su talento humano; en este contexto, el engaged de los empleados emerge como un factor crítico que impulsa el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo; es decir, no se limita a la mera satisfacción laboral o la lealtad, sino, a un estado psicológico profundo en el que los empleados se sienten conectados emocionalmente con su trabajo, comprometidos con los objetivos de la organización y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Por ende, es en esta interacción donde las políticas institucionales, así como el rol desempeñado por los líderes, adquieren una relevancia fundamental en la formación de juicios equitativos, por parte de individuos que propician la aparición de fenómenos como la adaptación efectiva al cambio, la realización de acciones fuera de las responsabilidades habituales, el fomento del aprendizaje organizacional y, en términos generales, la promoción de conductas prosociales en beneficio de la organización.

Por lo descrito en las líneas anteriores, esta investigación se centró en determinar cómo se relaciona la percepción de los colaboradores respecto a la justicia organizacional y el *engagement* en una organización sin fines de lucro; para ello, el presente informe fue dividido en nueve capítulos, con lo cual se pretendió dar un mayor alcance y comprensión.

El primer capítulo conto con la introducción, la cual da un panorama distintivo de los conceptos fundamentales de las variables de estudio, una descripción general del contenido del informe, el planteamiento y descripción del problema de investigación, los cuales brindan una visión detallada de la problemática que aborda las complejidades inherentes al contexto estudiado, los antecedentes que presentan el desarrollo previo, evolución y relacion de las variables, la justificación como sustento de la necesidad de ampliar el conocimiento que se tiene hasta la fecha, las limitaciones, que marcan la existencia de aspectos que, a pesar de la forma diligente de haber realizado la investigación, escapan al alcance del investigador y por último, la formulación de los objetivos y las hipótesis, descritas como respuestas tentativas que se dan al problema.

En el segundo capítulo, se profundizo en la fundamentación teórica que respalda los elementos centrales de la investigación, además de establecer el marco conceptual de los términos clave, incluyendo las nomenclaturas utilizadas para referirse a las diferentes dimensiones. En el tercer capítulo, se estableció la base para la implementación de los procedimientos del método científico, con el objetivo de alcanzar una respuesta fundamentada; se delinea el enfoque de investigación, se configura el diseño de muestral y se lleva a cabo la categorización de las variables, prestando especial atención a las definiciones operacionales. De esta manera, se sientan las bases para la justificación de las herramientas de medición, los protocolos de procedimiento, el plan de análisis y procesamiento de datos, así como las consideraciones éticas pertinentes.

En el cuarto capítulo se presentaron los resultados de investigación en el cual se apreciarán las descripciones detalladas y análisis cualitativos de las variables estudiadas además de sus respectivas inferencias basadas en el análisis de los datos, que pueden respaldar o refutar una hipótesis de investigación. En el quinto capítulo, se redactó la discusión de los resultados, cuyo objetivo principal fue el explicar el significado de los resultados, relacionarlos con la pregunta de investigación o hipótesis planteada y contextualizarlos dentro del marco teórico.

En el sexto y el séptimo capítulo se brindaron las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de los resultados, dando una apreciación general y ofreciendo orientaciones sobre acciones futuras que se deben tomar para abordar problemas identificados, mejorar prácticas, desarrollar políticas o indicar en qué áreas se necesita profundizar los estudios. Por ultimo en los capítulos octavo y noveno se presentan las referencias empleadas y los anexos que complementan la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

A pesar de la amplia investigación sobre la justicia organizacional y el engagement, existe una falta de consenso y claridad en cuanto a cómo una influye en la otra. Si bien algunos estudios han demostrado que la justicia organizacional está positivamente relacionada con el *engagement*, otros han encontrado resultados contradictorios o han identificado diferentes dimensiones de la justicia que influyen de manera variable en el *engagement*. Esta falta de coherencia en los hallazgos dificulta la formulación de estrategias efectivas para promover el compromiso a través de prácticas justas. (Ahumada, 2021)

Actualmente la justicia organizacional, definida como aquellas percepciones de los empleados sobre lo que es justo respecto al entorno que los rodea, está sometida a cambios

constantes, lo que es percibido en la mayoría de los casos como una amenaza, que se manifiesta en los colaboradores como un sentimiento de desconfianza, vulnerabilidad y, a la pérdida de seguridad y bienestar. (Ahumada, 2021)

Partiendo de esta base, el engagement como consecuencia de una socialización organizacional asociada a un estado mental positivo en el trabajo, se manifiesta como un aprendizaje en el que el colaborador adopta un papel activo, siendo capaz de crear su propia retroinformación positiva, apreciación, reconocimiento y éxito. (Salanova y Schaufeli, 2009)

En el ámbito de las organizaciones, la retención y el compromiso de los empleados son cruciales para mantener una operatividad eficaz para alcanzar los objetivos propuestos; por ende, la justicia organizacional, referida a la percepción de los empleados sobre la equidad en el trato, las decisiones y los procedimientos en el lugar de trabajo, juega un papel vital en la promoción del engagement laboral, que es entendido como el nivel de compromiso, pasión y conexión que un empleado siente hacia su trabajo y su organización (Fuad y Palupiningdyah, 2021). Sin embargo, la relación entre estas dos variables no ha sido explorada en profundidad, dejando un vacío en la comprensión de cómo influyen en los empleados y cómo afecta en la eficacia y la eficiencia de estas organizaciones para la consecución de sus objetivos.

Además, existen pocos estudios que investiguen los mecanismos subyacentes que explican la relación entre las variables de estudio; sin embargo, se ha teorizado que la justicia puede aumentar la percepción de apoyo organizacional que se refiere a la creencia de los empleados de que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar; sin embargo, hay una falta de estudios longitudinales que exploren cómo esta relación evoluciona con el tiempo y si el impacto es duradero o temporal. (Schaufeli et al., 2002)

La identificación con la organización es otro mecanismo teorizado que podría explicar la relación entre justicia organizacional y engagement. La identificación se refiere al grado en

que los empleados se sienten parte de la organización y alineados con sus valores y objetivos fortaleciendo esta identificación, creando un sentido de pertenencia y motivación intrínseca. A pesar de esta teoría, la evidencia empírica es limitada, y se necesitan estudios que examinen cómo diferentes formas de justicia contribuyen a este proceso. (Schaufeli et al., 2002)

1.2. Descripción del problema

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cerca de 500 millones de personas enfrentan subempleo o acceso insuficiente a empleo remunerado, siendo 188 millones de ellos desempleados y 165 millones los que desean trabajar más horas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021). Esta situación, exacerbada por una desaceleración del crecimiento económico que no logra generar suficientes nuevos empleos ante el incremento de la fuerza laboral, refleja una distribución inequitativa de oportunidades laborales. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020)

Caso contrario, el tener un empleo remunerado no garantiza condiciones de vida decentes ni ingresos adecuados, lo que subraya una falta de equidad en el entorno laboral; esta situación se agrava especialmente para los 1400 millones de trabajadores independientes y auxiliares en países de ingresos bajos y medios, quienes a menudo se encuentran en empleos informales, mal remunerados y sin acceso a protección social o derechos laborales. Esta informalidad laboral también se extiende a países de altos ingresos, donde un número creciente de trabajadores por cuenta propia enfrenta condiciones laborales deficientes, siendo que cerca de 2000 millones de trabajadores, que representan el 61% de la fuerza laboral mundial, están empleados de manera informal. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020)

Además se menciona que 267 millones de jóvenes entre 15 y 24 años se encuentran en una situación de desvinculación laboral y educativa, lo que podría interpretarse como una falta

de oportunidades justas para integrarse y progresar en el mercado laboral; además, las disparidades geográficas presentadas, con una tasa de empleo del 59% en zonas rurales frente a un 56% en zonas urbanas, junto con una mayor incidencia de subempleo en las zonas rurales (6% frente a 4%), sugieren una distribución inequitativa de oportunidades laborales y condiciones de trabajo dignas. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020)

Al otro lado de la moneda, una preocupación predominante entre los líderes de recursos humanos y de negocio a nivel global está asociada al compromiso laboral, identificando que un 87% de colaboradores presenta falta de engagement. Siendo que, en un sondeo realizado por el Grupo Gestión se revela una carencia notable en las estrategias de medición y mejora del engagement laboral, con un 60% de los encuestados admitiendo la ausencia de un programa adecuado para tal fin, mientras que solo un 12% afirmaron haber establecido un programa para fortalecer la cultura corporativa y, un mero 7% se atribuyó un nivel de excelencia en la gestión del compromiso y retención de empleados, lo que subraya una brecha significativa entre la percepción de la importancia del engagement y las acciones concretas para fomentarlo. (Grupo Gestión, 2020)

Una revisión sistemática efectuada para este estudio, fundamentada en la administración de información obtenida tanto de plataformas especializadas con identificación y registro, como de plataformas de acceso libre, reveló escasos hallazgos que examinen directamente la relación entre estas dos variables latentes. En el contexto nacional, el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI) alberga cincuenta y ocho estudios que incorporaban el término justicia organizacional, de los cuales solamente cinco establecían una relación con el engagement. Esto evidencia que, en nuestro país, existe una necesidad palpable de conducir más investigaciones que aborden la temática donde se interrelacionan las variables mencionadas. Por lo expuesto, nace el cuestionamiento central que da los cimientos a la pregunta de investigación formulada en el siguiente apartado.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y el engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima-2021?

1.3.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de engagement?
2. ¿Cuál es la relación entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional?
3. ¿Cuáles son los niveles de justicia organizacional en general y por dimensiones que perciben los colaboradores?
4. ¿Cuáles son los niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores?
5. ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores?
6. ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores?
7. ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el área de servicio?
8. ¿Cómo se diferencia los niveles de engagement según el sexo de los colaboradores?
9. ¿Cómo se diferencia el engagement según el tiempo de servicio de los colaboradores?
10. ¿Cómo se diferencia los niveles de engagement según el área de servicio?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Internacionales

Zambrano (2020) desarrolló una investigación en Guayaquil – Ecuador, con el fin de analizar la relación entre la justicia organizacional y el engagement en docentes de la Unidad Educativa Monseñor Juan María Riera. El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, transversal y descriptivo. La muestra está compuesta por 80 docentes evaluados mediante la Escala de justicia organizacional y la Escala de engagement. Los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el engagement en los docentes ($r = .72$, $p < .01$). La conclusión principal de la investigación es que la justicia organizacional es un factor importante para fomentar el engagement en los docentes y mejorar la calidad educativa en la institución.

Oviedo (2021) desarrolló un estudio en México, con el objetivo de determinar la relación entre la justicia organizacional y el engagement laboral. Fue una investigación desarrollada bajo el método hipotético deductivo, en la que hubo necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos observables para medir fenómenos latentes, asimismo, fue de tipo aplicada, con una estrategia asociativa correlacional, manipulación intencional de una o más variables para ver efectos en otra y transversal. Participaron 75 empleados evaluados con evaluados con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las variables se correlacionaron de manera significativa y directa ($r = .524$, $p < .05$), lo que indica que, cuanto mejor es percibida la justicia organizacional, mayores también son las evidencias del engagement laboral.

Jabbouri (2021) hizo una investigación en Polonia, en el que uno de sus objetivos medulares fue estudiar la relación entre las dimensiones de la justicia organizacional y el engagement laboral. Fue una investigación desarrollada bajo el método hipotético deductivo,

en la que hubo necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos observables para medir fenómenos latentes, asimismo, fue de tipo aplicada, con una estrategia asociativa correlacional, sin manipulación intencional de una o más variables para ver efectos en otra y transversal. Participaron 302 trabajadores, evaluados con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las dimensiones de la justicia organizacional se correlacionan de manera significativa y directa con el engagement laboral (Distributiva: .341, Procedimental: .401, Interaccional: .437); lo que indica que cuanto mejor es la justicia organizacional, mayores también son las evidencias del engagement laboral.

Dewan y Muhammad (2020) realizaron un estudio en Bangladesh, con el objetivo de investigar el efecto de la justicia organizacional sobre el engagement. Fue una investigación desarrollada bajo el método hipotético deductivo, en la que hubo la necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos observables para medir fenómenos latentes, asimismo, fue de tipo aplicada, con una estrategia asociativa correlacional, sin manipulación intencional de una o más variables para ver efectos en otra y transversal. Participaron 113 personas evaluadas con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. La matriz de correlaciones que reportaron los autores evidenciaron que las variables se correlacionaron de manera significativa y directa ($r=.639$), la misma tendencia se observó en la relación entre las dimensiones de justicia organizacional y el engagement (Interpersonal: .339, Procedimental: .589, Distributiva: .554, Informacional: .435); lo que indica que cuanto mejor es la justicia organizacional, mayores son las evidencias de engagement laboral.

Pakpahan et al. (2020) desarrollaron un estudio en Indonesia, en el que su objetivo central estuvo orientado a determinar la relación entre las dimensiones de la justicia organizacional y el engagement laboral. Fue una investigación desarrollada bajo el método hipotético deductivo, en la que hubo la necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos

observables para medir fenómenos latentes, asimismo, fue de tipo aplicada, con una estrategia asociativa correlacional, sin manipulación intencional de una o más variables para ver efectos en otra y fue transversal. Participaron 50 trabajadores evaluados con el Cuestionario de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las dimensiones de la justicia organizacional se correlacionaron de manera significativa con el Engagement en el trabajo (Distributiva: .446, Procedimental: .274, Interaccional: .274), lo que indica que, cuanto mejor es percibida la justicia organizacional, mayores son las evidencias de engagement laboral.

Baleta (2019) llevó a cabo un estudio en Colombia, con el objetivo de determinar la relación entre la justicia organizacional y el engagement en el área de producción zona centro en complejo de Cerrejón. Fue una investigación desarrollada bajo el método hipotético deductivo, en la que hubo la necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos observables para medir fenómenos latentes, asimismo, fue de tipo aplicada, con una estrategia asociativa correlacional, sin manipulación intencional de una o más variables para ver efectos en otra y transversal. Participaron 193 personas evaluadas con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las variables se correlacionaron de manera significativa ($r=0.81$), la misma tendencia se observó en la correlación entre la justicia organizacional y las dimensiones de engagement (Absorción: 0.76, Vigor: .74, Dedicación: .77); del mismo modo, entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional (Distributiva: .67, Procedimental: .73, Interpersonal: .69, Informativa: .76); en todos los casos, se aprecian correlaciones directas, lo que indica que cuanto mejor es percibida la justicia organizacional, mayores son las evidencias del engagement.

1.4.2. Nacionales

Chávez y Portal (2022) realizaron un estudio en Lima, con el objetivo de determinar la relación entre la justicia organizacional y el engagement laboral en el personal de la Policía Nacional del Perú. Fue una investigación cuantitativa, aplicada, descriptiva-correlacional, no experimental – transversal. Participaron 400 trabajadores evaluados con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las variables se correlacionaron de manera significativa y directa ($\rho = .729$, $p = .05$), del mismo modo, se halló correlaciones significativas y directas entre la justicia organizacional y las dimensiones del engagement laboral (Vigor: $.757$, Dedicación: $.677$, Absorción: $.621$), así también entre las dimensiones de la justicia organizacional y el engagement (Procedimental: $.617$, Distributiva: $.687$, Interpersonal: $.700$, Informativa: $.702$); además, según la prueba comparativa, los hombres perciben mejor la justicia organizacional y muestran más engagement comparados con las mujeres ($p < .05$).

Alaya y Castillo (2022) desarrollaron una investigación en el distrito de Chao en La Libertad, la cual tuvo como objetivo analizar la relación entre la justicia organizacional y el engagement, junto a sus respectivas dimensiones. La muestra estuvo comprendida por 429 empleados de una empresa agroindustrial, con una división de 244 hombres y 185 mujeres, con edades entre 18 y 52 años. Se utilizó un método de muestreo no probabilístico. Para medir las variables, se aplicaron la Escala Utrecht de Engagement (UWES-17) y la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt. Se encontró una relación significativa de magnitud moderada (coeficiente de correlación $.412$) entre ambas variables. Además, todas las dimensiones de justicia organizacional mostraron relaciones significativas, con efectos de tamaño pequeño y moderado. La menor relación se observó entre la dimensión de dedicación y la interpersonal (coeficiente de correlación $.233$, efecto pequeño), mientras que la relación más fuerte fue entre dedicación y distribución (coeficiente de correlación $.371$, efecto moderado).

Reyes y Tanta (2021) hicieron una investigación en Lima con el objetivo de determinar la relación entre la justicia organizacional y el engagement laboral en los trabajadores de una empresa privada. Fue una investigación cuantitativa, aplicada, descriptiva-correlacional, no experimental – transversal. Participaron 50 trabajadores evaluados con el Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt (2001) y con Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que las variables se correlacionaron de manera significativa y directa ($\rho = .753$, $p < .05$), la misma tendencia se halló entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional (distributiva: .726, procedimental: .704, interpersonal: .695).

Lora (2020) hizo un estudio en el distrito de San Juan de Lurigancho de la ciudad de Lima, la cual tuvo como objetivo analizar la relación entre el engagement en la justicia organizacional del personal en una universidad particular. El enfoque utilizado fue cuantitativo, con un tipo de investigación básica y un diseño no experimental de corte transversal correlacional. La muestra estuvo conformada por 40 personas. Los hallazgos mostraron que las variables se encuentran significativamente relacionadas ($r = .72$, $p < .05$). La autora concluye indicando que cuanto mayor es la justicia organizacional, mayor también es el engagement.

Varas (2020) realizó en Trujillo una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la percepción de la justicia organizacional y el engagement en docentes de la Institución Educativa Marcial Acharán y Smith del Distrito de Trujillo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo y el tipo de estudio fue no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 98 docentes de dicha institución. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de justicia organizacional y el Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados principales mostraron una correlación positiva y significativa entre la percepción de la justicia organizacional y el engagement de los docentes ($r = .68$, $p < .01$). La conclusión principal de la investigación fue que la percepción de la justicia organizacional es un factor importante para el engagement de los docentes.

1.5. Justificación de la investigación

Desde una perspectiva teórica se consideró esta investigación como aporte que satisface criterios de relevancia académica, es decir, la ejecución del estudio permitió hacer una revisión teórica basándose en dos constructos fundamentales: la justicia organizacional, tal como fue concebida por Moorman en 1991 y, el concepto de engagement según la teoría de Kahn de 1990, examinando en profundidad la relación entre estos dos elementos, su impacto e identificando objetivamente si existen percepciones de injusticia en el contexto estudiado.

En el ámbito de la justicia organizacional, Moorman (1991) identificó cuatro tipologías que incluyen la justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa. La justicia distributiva se relaciona con la percepción de equidad en la distribución de recursos y oportunidades, la justicia procedimental se refiere a la equidad en los procesos que llevan a esos resultados, la justicia interpersonal aborda la dignidad y el respeto en las relaciones laborales, mientras que la justicia informativa concierne a la transparencia y la claridad de la información compartida en la organización.

Estas tipologías ofrecen una estructura integral para evaluar cómo la justicia organizacional puede afectar diversas áreas dentro de una organización y dado que las empresas sin fines de lucro suelen funcionar con recursos limitados y una dependencia de buena voluntad de sus colaboradores, la implementación de prácticas justas en estos entornos es particularmente crucial; en este contexto, la inclusión del marco teórico de Moorman ofreció un medio sólido y ampliamente aceptado para analizar las prácticas y percepciones de justicia en la organización estudiada.

Por otro lado, el concepto de engagement, según la teoría de Kahn (1990), se compone por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. El vigor se manifiesta como un nivel alto de energía y resiliencia en el trabajo; la dedicación se refiere al significado, entusiasmo e

inspiración y; la absorción, a la concentración completa y la felicidad en el desempeño de las tareas. Estas dimensiones, según varios estudios, se relacionan directamente con la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados.

Integrar la teoría de Kahn en la investigación se hizo especialmente relevante, ya que el engagement se ha convertido en un indicador crítico del bienestar de los colaboradores y, por extensión, del éxito de la organización. Al examinarlo en el contexto específico de una organización sin fines de lucro, donde los empleados a menudo trabajan impulsados más por la pasión que por la remuneración económica, la investigación añadió una capa adicional de complejidad y relevancia a este constructo. (Kahn, 1990)

Por lo tanto, la investigación cumplió un papel vital en la integración de teorías y conceptos clave para explorar relaciones aún no examinadas o insuficientemente estudiadas en la literatura científica previa. Con ello, se beneficia la comunidad académica al ofrecerles herramientas que podrían ser aplicados de manera práctica en la gestión de organizaciones, contribuyendo al desarrollo de prácticas laborales más justas y comprometidas.

Desde una perspectiva social, la importancia de la investigación radicó en su capacidad para abordar desafíos cruciales que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades desempeñan un papel clave en la prestación de servicios que a menudo llenan vacíos dejados por el sector público y privado, abordando necesidades sociales, ambientales o culturales; sin embargo, a pesar de su importancia, estas organizaciones suelen operar en un ambiente de recursos limitados, lo que añade una capa adicional de complejidad en la gestión de las relaciones laborales y el compromiso de los empleados.

En este escenario, la justicia organizacional emerge como un pilar crucial para mantener un ambiente laboral equilibrado tanto en la distribución de recursos como en el proceso de toma de decisiones ya que un clima de justicia, como se ha demostrado en investigaciones

previas, favorece un mayor compromiso de los empleados, lo que a su vez podría llevar a una mayor eficacia organizacional.

Además, el concepto de engagement se identificó como un factor crítico en la productividad y el bienestar de los colaboradores. En organizaciones sin fines de lucro, donde la remuneración económica no siempre puede ser competitiva, el engagement se convierte en un factor crucial para la retención de talento y la eficiencia en la ejecución de proyectos, siendo una fuerza laboral comprometida no solo mejora la eficiencia interna sino que también eleva la calidad del servicio brindado a la comunidad, amplificando así el impacto social de la organización.

Por tanto, al destacar la importancia de la justicia y el engagement en estos entornos únicos, la investigación no solo enriqueció la literatura académica en el campo de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional, sino que también ofreció una ruta tangible para lograr un impacto social más significativo y sostenible contribuyendo significativamente al entendimiento de cómo mejorar estos aspectos críticos en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro y proporcionando, además, un marco para la formulación de políticas y estrategias que podrían implementarse para fortalecer tanto la justicia organizacional como el engagement laboral afectando directamente la calidad y el alcance de los servicios que estas organizaciones pueden ofrecer a la sociedad.

Desde una perspectiva práctica, la relevancia de la investigación se manifestó en su capacidad para ofrecer evidencia tangible que pudiera informar decisiones en dos niveles cruciales; la intervención de psicólogos organizacionales y, la toma de decisiones gerenciales. Dado el ámbito específico de las organizaciones sin fines de lucro, donde los recursos son a menudo escasos y la eficiencia operativa es crítica, los hallazgos tenían el potencial de tener un impacto significativo en la eficacia y el bienestar laboral.

En primer lugar, para los psicólogos organizacionales, la investigación proporcionó un conjunto de datos y análisis que podrían ser inmediatamente aplicables en el diseño y la implementación de intervenciones destinadas a mejorar la justicia organizacional y el engagement, dado que la teoría de Moorman (1991) y de Kahn (1990) fueron los pilares conceptuales del estudio, ofreciendo una visión enriquecida de cómo estos constructos se manifestaban y se correlacionaban en el entorno específico de una organización. Este nivel de especificidad permitió que las intervenciones fueran altamente dirigidas, maximizando así la probabilidad de éxito en la mejora del clima organizacional y, por ende, en el bienestar de los colaboradores.

En segundo lugar, desde una perspectiva gerencial, los hallazgos ofrecieron *insights* vitales para la toma de decisiones en áreas tales como la asignación de recursos, las estrategias de comunicación interna y las políticas de gestión de personal, utilizando la información para realizar ajustes estratégicos que no solo mejoren el bienestar laboral sino que también optimicen el rendimiento organizacional.

Es relevante destacar que la investigación abordó un vacío notable en la literatura científica existente, particularmente en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro añadiendo una capa de aplicabilidad práctica que podría servir como un modelo para estudios similares en otras regiones y tipos de organizaciones. En resumen, la investigación no solo añadió un cuerpo significativo de conocimiento a la literatura académica existente, sino que también ofreció herramientas concretas para mejorar la práctica en el campo de la gestión de recursos humanos en organizaciones sin fines de lucro.

Desde una perspectiva metodológica, la importancia de la investigación se centró en varios aspectos clave que añadieron rigor y credibilidad al estudio; por tanto, ampliaron su aplicabilidad y su valor para la comunidad académica y profesional. Uno de los elementos más

críticos fue la elección de instrumentos de medición que gozaban de alta validez y confiabilidad. Se empleó la Escala de justicia organizacional (EJOC) de Colquitt (2001) para medir distintas formas de justicia en el ámbito organizacional, y la Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli y Bakker (2003) para evaluar el nivel de compromiso laboral ya que ambos instrumentos habían sido previamente adaptados al contexto peruano, añadiendo así una capa adicional de relevancia y precisión al estudio.

Este rigor metodológico no solo aumentó la confianza en los hallazgos sino que también permitió realizar inferencias más robustas sobre la relación entre la justicia organizacional y el engagement, utilizando herramientas de medición validadas y fiables ofreciendo un marco para futuras investigaciones, ya que estableció un precedente sobre qué instrumentos podrían ser más efectivos para explorar estos constructos en entornos similares.

Otro aspecto metodológico de relevancia fue la detallada documentación de los procedimientos empleados en la investigación. Este nivel de transparencia no solo fortaleció la validez interna y externa del estudio, sino que también facilitó la replicabilidad del estudio, lo que es un pilar fundamental en cualquier investigación científica, permitiendo que otros investigadores confirmen o refuten los hallazgos, contribuyendo así al avance del conocimiento en el campo. Al dejar claramente detallados los pasos seguidos, desde la selección de la muestra hasta las técnicas de análisis de datos, proporcionando un "mapa" que otros podrán seguir con el fin de replicar o extender la investigación en otros contextos o poblaciones.

Asimismo, la elección de centrarse en el ámbito específico de una organización sin fines de lucro ofreció una oportunidad para examinar estos constructos en un entorno que ha sido relativamente poco estudiado. En resumen, la robustez metodológica de la investigación contribuyó significativamente ya que al emplear instrumentos altamente validados y fiables, y al documentar exhaustivamente los procedimientos metodológicos, se creó un valioso recurso que podría servir como base para futuras investigaciones, al tiempo que se ofrecían

herramientas prácticas y científicamente fundamentadas que podrán ser directamente aplicados en la gestión de organizaciones.

1.6. Limitaciones de la investigación

La principal limitación estuvo relacionada con la falta de disponibilidad de estudios nacionales publicados en los repositorios o revistas indexadas en los que se relacione las dos variables de estudio, siendo necesario recurrir a otros motores de búsqueda que nos brinde la información requerida.

Otras limitaciones a las que nos enfrentamos fueron los sesgos de respuesta de los colaboradores ya que estos se vieron intimidados o limitados para brindar información verídica; es por ello que nos vimos en la necesidad de reiterar y asegurar el completo anonimato mediante el consentimiento informado en donde nos comprometimos a emplear la información brindada solo y exclusivamente para la investigación, tal como se indica en el código de ética del colegio de psicólogos del Perú.

Por último, la disposición de tiempo de los colaboradores de la organización a evaluar fue otro de los limitantes tratando, en la medida de lo posible, no interrumpir las actividades diarias que desempeñan.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre justicia organizacional y engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima - 2021.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de engagement.
2. Determinar la relación entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional.
3. Describir los niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores.
4. Describir los niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores.
5. Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores.
6. Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores.
7. Comparar la percepción de justicia organizacional según área de servicio.
8. Comparar los niveles de engagement según sexo de los colaboradores
9. Comparar los niveles de engagement según el área de servicio.
10. Comparar los niveles de engagement según el tiempo de servicio de los colaboradores.

1.8. Hipótesis

1.8.1. General

Los colaboradores que perciben altos índices de justicia organizacional, tienden a presentar mayores niveles de engagement.

1.8.2. Específicas

1. Existe una correlación directa y entre la justicia organizacional y las dimensiones de engagement.
2. Existe una relación directa entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional.
3. Los colaboradores hombres perciben mejor la justicia organizacional, comparados con las mujeres.
4. Los que tienen menos de cinco años de servicio, perciben mejor la justicia organizacional, comparados con los que tienen más tiempo.
5. El área de mantenimiento percibe mejor la justicia organizacional comparada con otras áreas.
6. Los colaboradores hombres presentan mayores índices de engagement, comparados con las mujeres.
7. El área de mantenimiento presenta mayores índices de engagement comparada con otras áreas
8. Los que tienen menos de cinco años de servicio, presentan mayores índices de engagement, comparados con los que tienen más tiempo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Justicia Organizacional

La evolución del concepto de justicia a lo largo de la historia se ha caracterizado por su gradual moralización, marcada por la distinción entre la necesidad natural y la creciente influencia de la voluntad humana. Esta evolución, que se remonta a tiempos antiguos, ha dado lugar a una comprensión más compleja y matizada de la justicia, abarcando campos tan amplios como el derecho hasta aspectos organizacionales. Los primeros indicios que propiciaron la investigación sobre la justicia en el contexto de las organizaciones se remontan a la década de los sesenta, cuando los trabajos pioneros de Adams (1963) arrojaron luz sobre el impacto de las percepciones de equidad en los miembros de una organización; en este sentido, planteó la cuestión de cómo las percepciones de distribución injusta de recursos, en términos de tarifas o beneficios, dentro de las relaciones interpersonales, podían influir en la satisfacción relacional dentro del entorno organizacional.

Adams (1963) que establece que las personas comparan sus propias contribuciones y recompensas en el trabajo con las de otros y evalúan si son justas o no. Si perciben que las recompensas que reciben son justas en comparación con sus contribuciones, estarán más satisfechas con su trabajo y serán más productivas.

Siguiendo los estudios de Adams, en las décadas posteriores, diversos investigadores comenzaron a desarrollar teorías y modelos para explicar cómo las personas perciben la justicia en el lugar de trabajo. Uno de estos investigadores fue Rawls (1971) quien propone uno de los modelos más influyentes, el modelo de justicia distributiva, referido a la manera en que se distribuyen las recompensas en el lugar de trabajo; según este modelo, los colaboradores perciben la justicia en la distribución de recompensas cuando sienten que están recibiendo lo

que se merecen en función de su contribución. Este autor también propone el modelo de justicia procesal, que se centra en la manera en que se toman las decisiones en el lugar de trabajo, percibiendo la justicia en el proceso de toma de decisiones cuando sienten que han tenido la oportunidad de expresar sus opiniones y que se les ha tratado con respeto y equidad.

Greenberg (1987), en el ámbito de las organizaciones incluyen diferentes procesos para la asignación de funciones, al destacar la presencia de diversos procesos en el entorno laboral, siendo estos inherentemente relacionados con la dinámica organizacional, dando lugar a un conjunto de percepciones compartidas por los empleados que ejercen una influencia determinante en la calidad de vida que pueden llevar en la organización.

La noción de justicia organizacional ha sido objeto de múltiples investigaciones y conceptualizaciones a lo largo de los años, reflejando su importancia en el entorno laboral. Niehoff y Moorman (1993) han sido pioneros en el ámbito al definir la justicia organizacional poniendo énfasis significativo en la perspectiva del empleado, lo que la hace especialmente relevante para entender cómo las políticas y prácticas de una organización son recibidas por aquellos que las experimentan día a día. De este modo, se subraya que la justicia organizacional no es simplemente un constructo objetivo, sino que está fuertemente influenciado por las percepciones individuales, lo que puede tener consecuencias importantes para la moral, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Por su parte, Mladinic e Isla (2011) abordan la justicia organizacional desde un ángulo ligeramente diferente al explicarla como la evaluación que hacen los trabajadores de los resultados alcanzados y los procesos utilizados en la empresa. Esta conceptualización aporta una dimensión adicional al enfocarse no solo en cómo se perciben las políticas y procedimientos, sino también en cómo se evalúan los resultados que de ellos derivan. Esto sugiere que los empleados toman en cuenta una variedad de factores cuando formulan juicios

sobre la justicia en su lugar de trabajo, incluyendo tanto los métodos empleados para llegar a decisiones como las consecuencias tangibles de esas decisiones en su vida laboral.

Moliner et al. (2008) ofrecen otra capa de complejidad al indicar que la justicia organizacional es conceptualizada como la evaluación que realiza el trabajador acerca del grado de equidad que percibe en tres aspectos fundamentales: los procedimientos empleados por la empresa para la toma de decisiones, los resultados que deriven de dichas decisiones y el trato recibido por los supervisores. Esta perspectiva de justicia organizacional, en la que se entrelazan tanto la percepción de equidad en los procesos como en las consecuencias no solo incorpora los procedimientos y resultados, sino también la calidad de las interacciones interpersonales con los supervisores. De este modo, la justicia organizacional se convierte en un constructo multidimensional que abarca varios aspectos del entorno laboral, desde la equidad en los procesos decisionales hasta el trato interpersonal recibido, lo que tiene importantes implicaciones para el diseño de políticas de gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.

2.1.1. Teorías de justicia organizacional

2.1.1.1. Teoría de la equidad de Adams (1965). A pesar de las diversas interpretaciones y definiciones que han surgido en torno al concepto de justicia organizacional, existe un consenso general en la comunidad académica acerca de su origen y que se remonta a la teoría de la equidad de Adams. Esta teoría se fundamenta en los principios de la comparación social y plantea que las personas realizan una evaluación continua de la equidad en sus interacciones laborales al sopesar los resultados que obtienen en su trabajo, como el salario, frente a lo que contribuyen al mismo, considerando factores como la experiencia, la dedicación y otros atributos personales.

En el marco de esta teoría, los individuos tienden a realizar comparaciones entre sus propios resultados y contribuciones laborales y los de sus compañeros o colegas y si estas comparaciones revelan una equidad percibida, es decir, si los resultados y contribuciones son considerados como justos y similares, los individuos experimentarán un sentimiento de satisfacción; en contraste, si las comparaciones indican una discrepancia en desfavor de uno mismo, surge una situación de inequidad que puede generar sentimientos de culpa si la desigualdad favorece al individuo o, por el contrario, generar tensiones y sentimientos de enfado si la desigualdad es desfavorable para él.

2.1.1.2. Teoría de Valor en el Grupo de Lind y Tyler (1988) Se ha observado que a medida que un individuo desarrolla un mayor sentido de identidad y pertenencia a un grupo, su preocupación por la imparcialidad del líder en el establecimiento y la implementación de los procedimientos. Es decir, los autores sugieren que el empleado percibe los procedimientos de forma justa cuando existe una comunicación efectiva de los mismos y cuando el empleado es tratado con respeto y reconocido como un miembro valioso del grupo.

Esta teoría explica los efectos de la justicia procedimental en base a dos modelos; el modelo de interés personal y el modelo del calor de grupo.

A. Modelo de interés personal. También denominado perspectiva instrumental, plantea que las personas buscan activamente el control sobre los procesos debido a su preocupación intrínseca por los resultados que afectan directamente sus intereses personales. En este contexto, la capacidad de tener voz y participar en el proceso se convierte en un aspecto crucial, ya que les permite influir en las decisiones que impactan en sus propios resultados. (Lind y Tyler, 1988)

B. Modelo de valor del grupo. Sostiene que las personas valoran las relaciones a largo plazo con los grupos y comunidades a los que pertenecen. Esta perspectiva implica que las personas establecen asociaciones duraderas y significativas con organizaciones, autoridades y otras instituciones, en gran parte debido a su deseo de mantener relaciones de calidad y sostenibles en el tiempo. (Lind y Tyler, 1988)

2.1.1.3. Teoría del Intercambio Social de Homans (1961) adaptada por Blau (1964). Esta teoría se sitúa en la vanguardia de los paradigmas conceptuales que ejercen una profunda influencia en la explicación del comportamiento organizacional. Su génesis se remonta a las contribuciones iniciales de Homans (1961), quien forjó la noción del intercambio social al conceptualizarlo como un resultado de los intereses individuales, los cuales no necesariamente se limitan a aspectos materiales. Posteriormente, esta teoría fue adaptada y ampliada por Blau (1964), quien postuló que las relaciones humanas en el ámbito organizacional se estructuran mediante la evaluación comparativa de los beneficios que se pueden obtener en relación con los costos incurridos, junto con la consideración de diversas alternativas disponibles.

Dentro de los planteamientos de Blau (1964), el comportamiento social se concibe como el producto de un proceso de evaluación en el que las personas ponderan minuciosamente los costos y beneficios asociados a sus relaciones sociales. En este sentido, cuando los riesgos percibidos superan las recompensas anticipadas, es probable que las personas opten por finalizar o abandonar dichas relaciones.

Esta teoría plantea varias consideraciones fundamentales; en primer lugar, reconoce que las relaciones interpersonales pueden no ser necesariamente transacciones tangibles de intercambio, sino que también pueden tener un componente imaginario o psicológico; en

segundo lugar subraya que los procesos de intercambio social están intrincadamente vinculados a los valores sociales que influyen en las percepciones individuales sobre los costos y beneficios; en tercer lugar, destaca la presencia de recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas en las relaciones sociales y por último, incorpora un enfoque analítico con raíces en la economía para comprender el intercambio social, lo que implica la aplicación de modelos y conceptos económicos en el estudio de las relaciones humanas.

2.1.1.4. Teoría del control de Thibaut y Walker (1975). Estos investigadores resaltaron que la apreciación de los colaboradores sobre lo que es justo no se restringe exclusivamente a la evaluación de remuneraciones; ya que abarca de manera integral la consideración de los métodos y procedimientos empleados para obtenerlas. En un estudio experimental llevado a cabo en un laboratorio, se procedió a la comparación de las respuestas de los sujetos participantes en función de los procesos que se emplearon para la resolución de conflictos. Este análisis arrojó resultados reveladores, en los cuales se constató que los individuos no solamente manifestaban interés en la equitativa distribución de los resultados, sino que también conferían una significativa importancia a los criterios y protocolos adoptados para alcanzar dichos resultados.

A. Intercambio: Postula que las interacciones sociales se basan en un proceso de intercambio, en el que las personas buscan maximizar sus beneficios y minimizar sus evaluando las relaciones sociales en términos de lo que obtienen y lo que tienen que invertir. (Thibaut y Walker, 1975)

B. Costos y Beneficios. Los individuos consideran los costos y beneficios de sus acciones y decisiones. Los costos pueden incluir tiempo, esfuerzo, etc., mientras que los

beneficios pueden ser recompensas emocionales, materiales, entre otras. (Thibaut y Walker, 1975)

C. Comparación Social. Las personas tienden a comparar sus relaciones y sus resultados con los de otros. Evalúan si están recibiendo un trato justo o si podrían obtener un mejor trato en otra relación o situación. (Thibaut y Walker, 1975)

D. Normas y Expectativas. Sugiere que las normas y expectativas sociales desempeñan un papel importante en las interacciones sociales. Las personas tienen ciertas expectativas sobre cómo deberían ser tratadas y cómo deberían tratar a los demás en una relación. (Thibaut y Walker, 1975)

E. Equidad. Las personas buscan relaciones equitativas y cuando perciben desigualdades en una relación, pueden experimentar malestar y buscar formas de restaurar la equidad. (Thibaut y Walker, 1975)

2.1.1.5. Teoría de los juicios de justicia de Leventhal (1976). Esta teoría contribuyó al campo de la justicia organizacional, enfatizando la importancia que los trabajadores asignan a la capacidad de participar y expresar sus opiniones en los procedimientos laborales para percibir que dichos procedimientos son justos. Sus observaciones y aportaciones contribuyeron significativamente a la evolución del concepto de justicia organizacional, dando lugar a la consolidación de una segunda dimensión conocida como "justicia procedimental". Posteriormente, se incorporaron otros elementos cruciales en la percepción de justicia, incluyendo la evaluación del trato recibido y las explicaciones proporcionadas a los trabajadores durante la implementación de los procedimientos. Estos aspectos se agruparon bajo el término "justicia interaccional", con el propósito de distinguirlos de los aspectos estructurales inherentes a la justicia procedimental. Esta evolución conceptual ha enriquecido

la comprensión de la justicia organizacional al considerar tanto los aspectos procesales como las interacciones humanas en el entorno laboral.

2.1.1.6. Teoría de la justicia organizacional de Moorman (1991). En esta teoría se exploró minuciosamente la influencia de la percepción de justicia en las actitudes y comportamientos de los profesionales que forman parte de una organización educativa. Con el propósito de abordar esta cuestión, Moorman desarrolló una escala de evaluación compuesta por 20 ítems que se encontraban vinculados a dos dimensiones fundamentales: la justicia distributiva y la justicia procedimental. Cabe destacar que la dimensión de justicia procedimental, a su vez, fue desglosada en dos factores distintos, a saber, los procedimientos formales y la justicia interaccional. Esta minuciosa investigación arrojó una nueva perspectiva sobre la relevancia de la percepción de justicia en el entorno educativo, proporcionando una base conceptual sólida para la comprensión de cómo las dimensiones de justicia impactan en las actitudes y comportamientos de los profesionales dentro de una organización educativa.

La teoría de Moorman enfatiza la importancia de la percepción de justicia en la formación de componentes clave: la satisfacción laboral, la percepción de Justicia Organizacional la que a su vez se subdivide en: Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional y por último, el Compromiso Organizacional.

2.1.1.7. Teoría de la justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993). Este trabajo se basa en el estudio previo de Moorman (1991), pero amplía y refina la escala para medir con mayor precisión las percepciones de los empleados sobre la justicia distributiva y la justicia procedimental en el contexto organizacional. La escala se distribuye en la:

Justicia Distributiva: Esta dimensión evalúa la percepción de los empleados sobre la equidad en la distribución de recompensas y resultados en el trabajo. La escala incluye 5 ítems que abordan cuestiones relacionadas con la distribución de recompensas, como el salario, las promociones y el reconocimiento

Justicia Procedimental: Según el autor esta dimensión se subdivide en dos componentes:

Procedimientos formales: Esta subdimensión evalúa la percepción de los empleados sobre la equidad en los procedimientos utilizados para tomar decisiones en la organización. Indaga sobre la transparencia, la imparcialidad y la participación en los procesos de toma de decisiones.

Justicia interaccional: Esta subdimensión se enfoca en la calidad de las interacciones sociales en el lugar de trabajo, especialmente en las relaciones con los supervisores y líderes, esta aborda cuestiones relacionadas con el respeto, la cortesía, la consideración y la empatía en las interacciones laborales.

2.1.2. Dimensiones de justicia organizacional

La justicia organizacional es un concepto multidimensional que se ha estudiado desde diversas perspectivas y enfoques en la literatura académica. A continuación, se presentan algunas de las dimensiones de justicia organizacional identificadas por varios autores:

2.1.2.1. Justicia Distributiva: Esta dimensión se refiere a la percepción de equidad en la distribución de recompensas y resultados en el lugar de trabajo. Los empleados evalúan si las recompensas, como el salario, el reconocimiento y las promociones, son proporcionales a sus contribuciones y esfuerzos en la organización. (Mladinic e Isla, 2011)

2.1.2.2. Justicia Procedimental: La justicia procedimental se centra en la percepción de que los procesos utilizados para tomar decisiones en la organización son justos y equitativos. Los empleados desean sentir que se les ha dado la oportunidad de expresar sus opiniones, que los procedimientos son coherentes y que las decisiones son imparciales. (Thibaut y Walker, 1975)

2.1.2.3. Justicia Interaccional: Esta dimensión se relaciona con la calidad de las interacciones sociales en el lugar de trabajo, especialmente con los supervisores y líderes. Implica la percepción de ser tratado con respeto, cortesía y consideración por parte de los líderes y compañeros. (Greenberg, 1990)

2.1.2.4. Justicia Informativa: La justicia informativa se refiere a la percepción de que los empleados reciben información adecuada y oportuna sobre decisiones, políticas y eventos que afectan su trabajo. Los empleados valoran la transparencia y la comunicación eficaz. (Thibaut y Walker, 1975)

2.1.2.5. Justicia Organizacional Global: Esta dimensión abarca la percepción general de equidad en la organización en su conjunto. Los empleados evalúan si la organización en su conjunto trata a los empleados de manera justa en todas las áreas y procesos. (Thibaut y Walker, 1975)

2.1.2.6. Justicia de Proceso: Algunos autores distinguen entre justicia de proceso y justicia distributiva. La justicia de proceso se enfoca en la percepción de que los procedimientos utilizados para tomar decisiones son justos, incluso si el resultado final puede no ser completamente satisfactorio. (Greenberg, 1990)

2.1.2.7. Justicia de Interacción: Esta dimensión se centra en las interacciones sociales y las relaciones en el lugar de trabajo. Implica la percepción de ser tratado con respeto y cortesía

por parte de los compañeros y líderes, así como la calidad de las relaciones laborales. (Thibaut y Walker, 1975)

2.1.2.8. Justicia de Información: La justicia de información se refiere a la percepción de que se proporciona información adecuada y precisa a los empleados sobre cuestiones relevantes en la organización, como cambios en políticas, decisiones de la dirección y eventos importantes. (Greenberg, 1990)

2.1.2.9. Justicia de Compensación: Algunos autores consideran la justicia de compensación como una dimensión independiente, que se relaciona específicamente con la percepción de equidad en la remuneración y los beneficios. (Greenberg, 1990)

2.1.2.10. Justicia Temporal: Esta dimensión se enfoca en la percepción de que los procedimientos y las decisiones se toman en un tiempo adecuado y oportuno, sin retrasos innecesarios. (Greenberg, 1990)

Es importante destacar que la importancia y la definición precisa de estas dimensiones pueden variar según el autor y el contexto de investigación. La comprensión de estas dimensiones es esencial para evaluar y mejorar la percepción de justicia organizacional en una organización y su impacto en el bienestar de los empleados.

Para fines de la presente investigación, se adoptará como marco teórico fundamental la propuesta de Colquitt y su equipo de investigadores en el campo de la justicia organizacional. Esta teoría, ampliamente reconocida y respaldada en la literatura académica, proporciona un enfoque integral y estructurado para comprender las diferentes dimensiones de la justicia organizacional, incluyendo la justicia distributiva, procedimental, interaccional y otras dimensiones cruciales. A través de esta perspectiva teórica, se explorarán las percepciones de los empleados en relación con la equidad y la imparcialidad en diversos aspectos de la vida

laboral, contribuyendo así a una comprensión más profunda de su impacto en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y otros resultados clave en el contexto organizacional.

2.1.3. Dimensiones según la teoría de Colquitt.

La teoría de Colquitt (2001), es un enfoque que se centra en el estudio de la justicia organizacional y su impacto en el lugar de trabajo. Esta teoría se basa en la idea de que las percepciones de justicia de los empleados influyen en su satisfacción laboral, compromiso organizacional y comportamiento en el trabajo.

Se divide en cuatro dimensiones clave de justicia organizacional: la justicia distributiva (relacionada con la equidad en la distribución de recompensas), la justicia procedimental (vinculada a la equidad en los procesos de toma de decisiones), la justicia interpersonal (que se refiere a las relaciones y trato justo entre empleados y líderes), y la justicia informativa (que aborda la comunicación clara y precisa sobre las decisiones organizacionales).

2.1.3.1. Justicia distributiva. Fue la primera dimensión utilizada para conceptualizar el constructo de justicia organizacional, reviste una importancia fundamental en el ámbito laboral. Esta dimensión se enfoca en las percepciones que los empleados tienen respecto a las recompensas que reciben y cómo estas son evaluadas en relación con ciertas normas de distribución. Dichas normas incluyen la igualdad, que postula que todos los individuos deben tener igualdad de oportunidades para alcanzar una recompensa determinada; la necesidad, que sugiere que las recompensas deben ser asignadas de acuerdo con las necesidades individuales; y la equidad, que implica una comparación entre lo que se aporta y se recibe en relación con lo que otros aportan y reciben. (Mladinic e Isla, 2011)

En este contexto, la justicia distributiva se relaciona directamente con la equidad en aspectos como los salarios y las promociones, considerando el desempeño, la responsabilidad y el nivel educativo del trabajador. En esencia, la justicia distributiva constituye un mecanismo de retroalimentación y un intercambio implícito entre dos actores principales: el empleado y la organización. Esta dimensión desempeña un papel crítico en la percepción de los empleados sobre la equidad en el trato y la toma de decisiones dentro de la empresa, lo que, a su vez, puede influir significativamente en su satisfacción laboral y su compromiso con la organización.

2.1.3.2. Justicia Procedimental. Cuando los individuos relatan situaciones o vivencias personales caracterizadas por la injusticia, es un fenómeno poco frecuente que sus quejas se limiten exclusivamente a situaciones de desigualdad en la distribución de salarios o bienes materiales ya que expresan su insatisfacción con los procedimientos de asignación que consideran inapropiados y carentes de equidad.

Por ende, la justicia procedimental se concentra en la calidad y equidad de los procesos de toma de decisiones, y cómo estos influyen en las percepciones de los empleados acerca de la imparcialidad y legitimidad de las acciones organizacionales. Los individuos evalúan la justicia procedimental en función de factores como la transparencia, la participación en la toma de decisiones, la consistencia en la aplicación de normas y la posibilidad de apelación. La importancia de esta dimensión radica en su capacidad para moldear la percepción de justicia de los empleados, lo que, a su vez, puede afectar su nivel de satisfacción laboral, compromiso con la organización y comportamiento en el trabajo.

2.1.3.3. Justicia interaccional, justicia interpersonal y/o justicia informacional. A partir del concepto de justicia de procedimientos, Greenberg (1990) introduce una nueva categoría de justicia organizacional que se encuentra estrechamente vinculada con el tratamiento dispensado y las explicaciones proporcionadas a los empleados en relación con los procedimientos formales aplicados en el entorno laboral. Este constructo, conocido como

justicia interaccional, engloba la percepción de los trabajadores en cuanto al trato que reciben por parte de sus supervisores, específicamente en lo que respecta a la información que se les brinda acerca de los nuevos procesos implementados en las organizaciones.

Según Bies y Moag (1986) los empleados, al estar inmersos en la aplicación de los procedimientos organizacionales, también otorgan una atención especial al trato que reciben, lo cual se convierte en un elemento adicional que ejerce influencia en su percepción de la justicia en el contexto de la organización. En consecuencia, no solo es relevante lo que se comunica en el proceso de toma de decisiones, sino también la manera en que dicha información se transmite. Siguiendo esta línea de pensamiento, el concepto de justicia interaccional se desglosa en cuatro procesos informativos fundamentales, identificados por estos autores: veracidad de la información, respeto al interlocutor, adecuación y conveniencia de las preguntas a realizar y justificación adecuada de lo transmitido.

En consecuencia, la dimensión de justicia interaccional se configura como un elemento intrínsecamente ligado al aspecto más humano de las prácticas organizacionales, al estar directamente relacionada con los comportamientos, emociones y actitudes que experimenta el personal en el contexto de la organización. No obstante, a partir de los enfoques propuestos por Cropanzano y Greenberg (1997), surge la imperiosa necesidad de descomponer este concepto de justicia en dos componentes independientes que manifiestan efectos diferenciados: la justicia interpersonal y la justicia informacional.

A. La justicia interpersonal. Se refiere a la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, y se centra en cómo los individuos perciben el trato que reciben por parte de sus superiores y compañeros. Este componente considera aspectos como la cortesía, el respeto y la consideración en las interacciones entre los miembros de la organización.

B. La justicia informacional. Se enfoca en la calidad y la claridad de la información proporcionada a los empleados sobre las decisiones, los procesos y los cambios organizacionales. Implica la transparencia en la comunicación y la explicación adecuada de las razones detrás de las acciones tomadas por la organización. La justicia informacional es esencial para que los empleados comprendan y acepten las decisiones organizacionales, lo que a su vez puede influir en su nivel de confianza en la empresa y su percepción de justicia en el trabajo. (Mladinic y Isla, 2011)

2.2. Engagement

La historia del engagement organizacional es un relato que ha evolucionado a lo largo del tiempo, reflejando cambios en la forma en que las organizaciones y los trabajadores comprenden y abordan su relación laboral. A inicios de la era industrial, en los albores de la revolución industrial, la relación entre los empleadores y empleados se caracterizaba por la explotación laboral y condiciones de trabajo precarias, conllevando a que el compromiso de los trabajadores este más relacionado con la supervivencia económica que con la satisfacción en el trabajo. (Vargas, 2017)

Durante 1920 y 1930, surgieron los primeros enfoques de recursos humanos en la gestión empresarial. Se reconoció la importancia de mejorar las condiciones laborales y la relación entre empleadores y empleados. El término "compromiso" comenzó a aparecer en la literatura, pero aún no se le dio la atención significativa que tiene en la actualidad. (M. García et al., 2020)

McGregor (1960) introdujo las teorías X e Y, que exploraban las creencias sobre la motivación de los trabajadores. La Teoría X veía a los empleados como inherentemente desinteresados y necesitados de supervisión constante, mientras que la Teoría Y consideraba

que los trabajadores eran intrínsecamente motivados y comprometidos con su trabajo. Esta distinción sentó las bases para una mayor comprensión del compromiso laboral.

Durante 1970-1980, la psicología organizacional comenzó a investigar más a fondo el engagement laboral como un constructo psicológico. Investigadores como Kahn (1990) exploraron el concepto de "engagement" como una conexión emocional y motivacional con el trabajo, siendo que a partir de esta época el término "engagement organizacional" ganó popularidad en la literatura y la gestión de recursos humanos llegando a su auge en las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI, dentro de los cuales las organizaciones comenzaron a reconocer que estaba relacionado con el rendimiento, la retención y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Sin embargo, no debemos confundir la palabra "engagement", que tiene sus raíces en el idioma francés y se deriva del verbo "*engaged*" y significa "comprometerse" o "prometerse" que, en términos más actuales y en un sentido más general, se traduce al español como compromiso; no obstante, el término se utiliza para denominar el grado de implicación emocional. A lo largo de la historia, esta palabra se ha utilizado en diversos contextos y ha adquirido diferentes significados.

Es importante señalar que el "engagement" no puede considerarse sinónimo de otros conceptos que sí cuentan con equivalentes en lengua inglesa, como la implicación en el trabajo ("Work involvement"), el compromiso organizacional (Organizational commitment), la dedicación al trabajo (Work dedication), entre otros. Estos términos, aunque pueden estar relacionados con aspectos del engagement, no capturan completamente su significado y matices, lo que subraya la necesidad de encontrar una expresión adecuada en castellano que refleje de manera precisa y completa este constructo fundamental en el ámbito laboral y organizacional. (Salazar y Panca, 2018)

Sánchez (2019) destacó un desafío importante en el ámbito de la investigación en gestión de recursos humanos y psicología organizacional relacionado con la noción de "engagement". Además, con el avance de las investigaciones en torno a esta variable, se evidenció que la traducción de este término al castellano plantea una dificultad sustancial. Hasta la fecha, no se ha encontrado un término que abarque completamente la idiosincrasia del concepto sin incurrir en repeticiones, reducciones o errores conceptuales.

A pesar de que varios autores reconocen la relación existente entre el "engagement" y conceptos previamente establecidos, es fundamental destacar que el término "engagement" surge y se desarrolla de manera independiente. Entre los términos en español que han sido propuestos como equivalentes, el más cercano en significado sería la "vinculación psicológica al trabajo". No obstante, en el contexto de conceptualizar el tema central de este estudio, se considera más apropiado y conveniente utilizar el término en inglés "engagement". Esta elección se basa en la percepción de que dicho término encapsula de manera más precisa y abarcadora la riqueza conceptual y las dimensiones específicas asociadas con este constructo, que va más allá de una simple traducción literal y, en su lugar, engloba una serie de elementos que caracterizan la experiencia de compromiso y conexión emocional de los individuos con su trabajo. (Carrasco et al., 2014)

El concepto de "engagement" o vinculación psicológica con el trabajo tuvo su primera descripción formal por parte de Kahn (1990), quien lo definió como la relación estrecha con el grado en que los miembros de una organización aprovechan y se involucran en sus roles de trabajo. En el contexto del engagement, las personas se implican activamente y se expresan a sí mismas en múltiples dimensiones, que incluyen lo físico, lo cognitivo, lo emocional y lo mental, a medida que desempeñan sus roles laborales. Esta definición resalta la idea de que el engagement implica una participación activa y completa de los individuos en sus funciones laborales, abarcando aspectos físicos, cognitivos, emocionales y mentales (p.694)

El engagement, en contraposición al agotamiento laboral (burnout), se origina en el contexto de las organizaciones positivas y se caracteriza por ser un constructo positivo. Se manifiesta como un estado psicológico positivo que se distingue por la presencia de altos niveles de energía, vitalidad y entusiasmo hacia el trabajo, así como por una dedicación total y una profunda absorción en las actividades laborales. En esencia, los individuos comprometidos muestran una intensa concentración en sus tareas y una motivación intrínseca para alcanzar metas laborales. (Leiter y Maslach, 2017)

García et al. (2013) subrayan la importancia del engagement como un componente motivacional intrínseco fundamental, orientado hacia la consecución de objetivos laborales. Este constructo refleja la disposición activa de los empleados para invertir sus recursos psicológicos y emocionales en su trabajo, lo que, a su vez, puede tener un impacto positivo en su rendimiento y bienestar en el entorno laboral.

2.2.2. Modelos explicativos del engagement

2.2.2.1. Modelo del drenaje y el refuerzo de Harter et al. (2002). Se basa en la idea de que los empleados experimentan dos tipos de estados emocionales en el trabajo: "drenaje" (drain) y "refuerzo" (gain). El drenaje se refiere a las experiencias negativas que agotan la energía del empleado, mientras que el refuerzo se relaciona con las experiencias positivas que generan energía y compromiso.

En esencia, el modelo propone que las experiencias positivas en el entorno educativo u organizacional funcionan como un "refuerzo" que nutre la motivación intrínseca y el compromiso de los individuos. Cuando los individuos sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, experimentan un aumento en su autoestima y autoeficacia, lo que contribuye a un mayor compromiso con sus roles y tareas. (Harter et al., 2002)

Por otro lado, las experiencias negativas o la falta de reconocimiento pueden actuar como un "drenaje" en la motivación y el bienestar de las personas. Cuando los individuos perciben la falta de apoyo, reconocimiento o la presencia de obstáculos significativos en su camino, es más probable que experimenten una disminución en su motivación y compromiso. (Harter et al., 2002)

2.2.2.2. Modelo de demandas y recursos laborales (DRL). Emerge en el contexto de la Psicología de la Salud Ocupacional y establece una distinción fundamental entre dos tipos de bienestar psicosocial, cada uno con sus propios factores: el engagement y el Burnout. Este modelo se inscribe en la categoría de las teorías centradas en la motivación, dado que considera dos indicadores cruciales para comprender la dinámica de la realidad laboral: el engagement, que refleja el bienestar del empleado, y el burnout, que denota el malestar del empleado. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que la motivación y el rendimiento de los empleados se ven influidos tanto por las demandas como por los recursos presentes en el entorno laboral.

Este modelo aborda simultáneamente el estudio del engagement y el burnout debido a que, según la afirmación de Salanova y Schaufeli (2009), la relación negativa existente entre el engagement y el burnout constituye un aspecto central en la comprensión de la experiencia laboral. Esta correlación negativa indica que a medida que el engagement, denota un grado de involucramiento y bienestar en el trabajo aumenta, el burnout, que representa el agotamiento y el malestar laboral, tiende a disminuir, y viceversa. Esta aproximación permite un análisis integral de la salud ocupacional, reconociendo que el bienestar y el malestar en el ámbito laboral están intrínsecamente interconectados y no pueden comprenderse por completo de manera aislada.

En este contexto, los recursos laborales se definen como aquellas características del trabajo que pueden ser de naturaleza física, psicológica, social u organizacional, y que poseen tres connotaciones distintivas, según la perspectiva de Salanova y Schaufeli (2009):

A. Funcionales en la consecución de los objetivos, Los recursos laborales son instrumentales para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ejemplo, la participación activa de los empleados en la toma de decisiones puede mejorar la calidad de las decisiones adoptadas, ya que aporta una variedad de perspectivas y conocimientos. Del mismo modo, la autonomía otorgada a los trabajadores puede aumentar la eficacia en la realización de tareas, permitiendo la toma de decisiones más rápidas y adaptativas.

B. Reducen las demandas laborales Al mitigar las demandas laborales percibidas por los empleados reduce los costes de índole psico-bio-social asociados. Por ejemplo, la colaboración entre trabajadores puede disminuir la carga de trabajo individual, evitando el agotamiento y el estrés.

C. Estimulan el crecimiento personal, Los recursos laborales también actúan como facilitadores del crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los empleados. La adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, por ejemplo, a través de oportunidades de capacitación y desarrollo, no solo beneficia a los individuos, sino que también a la organización.

2.2.2.3. Modelos de Bakker y Demerouti (2007). Reformulan el modelo la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) introduciendo tres suposiciones adicionales que contribuyen a una comprensión más profunda del engagement en el ámbito laboral. Se argumenta que el engagement en el trabajo puede ser anticipado considerando dos categorías fundamentales de recursos laborales y personales, específicamente el capital psicológico

A. En lo que se refiere a los recursos de empleo o recursos laborales. Estos se identifican como elementos de naturaleza psicológica, social y organizacional presentes en el contexto laboral que desempeñan un papel fundamental en la reducción de las demandas laborales y los costos psicológicos. Estos recursos, además de ser funcionales para alcanzar los objetivos laborales, también tienen la capacidad de estimular el crecimiento personal, promover el aprendizaje y el desarrollo de los individuos en su entorno de trabajo. (Bakker y Demerouti, 2007)

Estos recursos de empleo desencadenan procesos motivacionales al satisfacer necesidades básicas críticas para el bienestar y la satisfacción de los empleados, como la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales. Entre los recursos de empleo que se han destacado en investigaciones previas, se encuentran los siguientes: la autonomía, el soporte social, la retroalimentación del desempeño, los estilos de afrontamiento ante estresores y el clima organizacional. (Bakker y Demerouti, 2007)

B. Respecto a la autonomía, Isuani, (1998). En el contexto organizacional, Isuani (1998) define la autonomía como la capacidad que poseen los miembros de una organización, sin importar su posición o área de pertenencia, para tomar decisiones y actuar de acuerdo a sus propios intereses profesionales. En otras palabras, la autonomía en el ámbito organizacional se refiere a la libertad y autoridad otorgada a los individuos dentro de una organización para ejercer control sobre sus propias acciones y decisiones en consonancia con sus objetivos y competencias profesionales.

C. Respecto al soporte social. Paschoal et al. (2010) destacan que este proporciona asistencia a los colaboradores con el propósito de mitigar una serie de aspectos relacionados con inseguridades, tensiones, ansiedades y otros efectos que surgen en situaciones de problemas y crisis, así como en la construcción de redes sociales. El soporte social, según esta perspectiva, actúa como un recurso valioso que contribuye a aliviar las tensiones emocionales

y proporciona un respaldo fundamental en momentos de dificultad en el ámbito laboral. Cohen y Arato (2000) por su parte, subrayan que el soporte social generalmente conlleva efectos beneficiosos para los colaboradores, independientemente de si se encuentran en contextos estresantes o no. Esto implica que la presencia de un sistema de apoyo social sólido y efectivo puede generar ventajas para los empleados en términos de bienestar emocional y psicológico, así como en su capacidad para enfrentar desafíos laborales y personales.

D. Respecto a la retroalimentación del desempeño. Sánchez y Calderón (2012) esta fase se lleva a cabo después de haber completado ciertas etapas de evaluación del desempeño en el ámbito organizacional. En esta etapa específica, la organización tiene como objetivo verificar si se han logrado alcanzar los objetivos previamente establecidos para un proceso determinado y si la planificación inicial fue efectiva y adecuada. Además, se realiza una evaluación exhaustiva para determinar si dicho proceso se desarrolló de acuerdo con lo planificado originalmente.

La retroalimentación del desempeño se convierte, por tanto, en una herramienta esencial para evaluar la efectividad de los procesos y actividades dentro de una organización. Proporciona información valiosa que permite a la empresa identificar áreas de mejora, realizar ajustes necesarios en la planificación y tomar decisiones informadas para optimizar el desempeño y el logro de metas.

E. Respecto a los estilos de afrontamiento ante estresores. Vázquez et al., (2000), señalan que los colaboradores en una organización tienen a su disposición diversas estrategias para enfrentar el estrés. La elección de un estilo particular de afrontamiento depende en gran medida de la naturaleza del estresor en cuestión y del contexto en el cual se desarrolla una situación estresante. En otras palabras, la forma en que un individuo decide hacer frente al estrés puede variar según las circunstancias específicas que enfrenta en su entorno laboral.

Respecto al clima organizacional, Robbins et al. (1998), lo define como el ambiente en el que los empleados realizan sus actividades laborales, el cual está compuesto tanto por elementos internos de la organización como por influencias externas. Este ambiente organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño de los colaboradores. El clima organizacional se encuentra determinado por una serie de factores, como las políticas de la empresa, la cultura corporativa, las relaciones interpersonales, la comunicación, y otros elementos que influyen en la percepción y experiencia de los empleados en su lugar de trabajo.

2.2.2.4. Modelo de las tres dimensiones del Engagement de Schaufeli y Bakker, (2004). Es un enfoque teórico que busca comprender en profundidad el concepto de engagement o compromiso laboral en el contexto organizacional. Su desarrollo se basa en la idea de que el compromiso de los empleados en el trabajo no es un concepto unidimensional, sino que abarca múltiples dimensiones que capturan de manera más completa la experiencia laboral de las personas. Este modelo considera que el engagement tiene tres dimensiones que contribuyen de manera única al compromiso global del empleado; estas son:

A. Vigor. El concepto de "Vigor" se destaca como una de las tres dimensiones fundamentales del engagement laboral, según la teoría de Kahn (1990). Este componente conductual y energético ofrece un lente a través del cual se pueden entender y evaluar múltiples aspectos del rendimiento y bienestar de los empleados en el entorno laboral. Connotando mucho más que simple entusiasmo o energía, el vigor encapsula una serie de características que definen la relación proactiva del empleado con su trabajo.

En el núcleo del vigor se encuentran altos niveles de energía mientras se trabaja. Esta energía no es meramente física, sino que también abarca energía emocional y cognitiva. Los empleados con alto nivel de vigor no solo muestran una disposición activa para abordar sus

tareas, sino que también experimentan una especie de entusiasmo mental que les permite concentrarse profundamente en sus actividades, resolver problemas de manera efectiva y adaptarse a situaciones cambiantes con agilidad. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Además, el vigor también se asocia con la persistencia en el trabajo. Este elemento es crucial para entender cómo los trabajadores enfrentan desafíos y obstáculos. A diferencia de aquellos con bajos niveles de vigor, que podrían desanimarse o rendirse cuando surgen problemas, los empleados vigorosos muestran una tenacidad admirable. Mantienen su nivel de esfuerzo y foco, incluso en situaciones difíciles o estresantes, lo que a menudo resulta en una mayor eficiencia y efectividad laboral.

Esta persistencia está profundamente ligada a un fuerte deseo de esforzarse por el trabajo. Este no es un esfuerzo vacío o forzado, sino que se alimenta de una conexión genuina con el trabajo que están realizando. Los empleados con alto nivel de vigor a menudo encuentran significado y propósito en sus tareas, lo que incrementa su deseo de contribuir de manera significativa al proyecto o a la organización en general. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Por último, otra característica distintiva del vigor es la resiliencia frente a la fatiga. Incluso cuando se enfrentan a largas horas de trabajo o a tareas complejas, estos trabajadores no se agotan fácilmente. Su nivel sostenido de energía y enfoque les permite recuperarse rápidamente de períodos de tensión o cansancio, lo que les confiere una ventaja significativa en entornos de trabajo de ritmo rápido o altamente exigentes.

En resumen, el vigor es una dimensión multifacética del engagement laboral que incluye altos niveles de energía, persistencia, un fuerte deseo de esforzarse y una notable resistencia a la fatiga. Comprender y fomentar el vigor entre los empleados puede tener un impacto significativo en la productividad, satisfacción laboral y, en última instancia, en el éxito de una organización.

B. Dedicación. Este concepto forma otra piedra angular en la teoría del engagement laboral y se distingue por ser principalmente el componente emocional de esta tríada conceptual. La dedicación se refiere a una serie de emociones y actitudes que van más allá de la mera satisfacción con el trabajo, penetrando en un territorio donde el empleado se siente emocionalmente ligado e invertido en lo que hace. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Una de las primeras manifestaciones de la dedicación es el entusiasmo. Este no es un estado emocional pasajero, sino más bien una disposición sostenida hacia el trabajo que se lleva a cabo. Los empleados dedicados no sólo hacen su trabajo, sino que lo viven con un tipo de fervor que los lleva a ir más allá de sus deberes formales. El entusiasmo se convierte, en este contexto, en una forma de energía emocional que nutre la labor diaria. (Schaufeli y Bakker, 2004)

La inspiración es otra dimensión crucial de la dedicación. Aquí, los trabajadores no sólo encuentran su labor diaria gratificante, sino que también ven un propósito más grande detrás de lo que hacen. Se sienten inspirados por los objetivos de la organización, la misión o el impacto social y personal que su trabajo podría tener. Esta inspiración actúa como un potente motor que orienta su enfoque y les da un sentido de dirección. (Schaufeli y Bakker, 2004)

El orgullo es otra faceta de la dedicación que vale la pena destacar. En este contexto, el orgullo no es una expresión de vanidad, sino un profundo sentido de satisfacción y gratitud hacia el trabajo que se realiza y cómo este se alinea con las competencias y valores del empleado. Este tipo de orgullo es intrínsecamente gratificante y actúa como un reforzador positivo, estimulando al empleado a mantener un rendimiento de alta calidad. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Además, la implicación y la identificación con el trabajo son características salientes de la dedicación. Los empleados no solo ejecutan tareas; se ven a sí mismos como una parte

integral del rol que desempeñan y del proyecto o misión más amplia a la que contribuyen. Este nivel de implicación personal va más allá del cumplimiento de la tarea y entra en el ámbito de la identidad laboral, donde el trabajo se convierte en una extensión del yo. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Por último, la dedicación también implica un sentido de desafío y significación en el trabajo. Los empleados no sólo quieren hacer su trabajo bien, sino que también buscan superarse constantemente. Ven cada proyecto como una oportunidad para crecer y desarrollarse, lo cual agrega una capa adicional de significado a sus actividades laborales. (Schaufeli y Bakker, 2004)

En conjunto, la dedicación en el lugar de trabajo representa una conexión emocional profunda y multifacética con el trabajo que se está realizando. Se compone de varios elementos emocionales y psicológicos como el entusiasmo, la inspiración, el orgullo, la implicación, la identificación y el sentido de desafío, todos los cuales contribuyen a un estado mental en el que los empleados están no solo comprometidos sino emocionalmente invertidos en su labor. Este estado tiene implicaciones significativas para la calidad del trabajo, la retención de empleados y la salud organizacional en general. (Schaufeli y Bakker, 2004)

C. Absorción. El término "Absorción" representa la tercera dimensión crucial en la teoría del engagement laboral, enfocándose específicamente en el componente cognitivo de esta experiencia multidimensional. A diferencia del vigor, que es más conductual, y la dedicación, que es eminentemente emocional, la absorción se centra en cómo los trabajadores interactúan mentalmente con sus tareas y proyectos. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Una de las características más notables de la absorción es la atención focalizada. Los empleados que experimentan alta absorción no solo están concentrados en sus tareas, sino que

su atención se canaliza de manera tan eficiente que excluye distracciones externas o irrelevantes. Este estado de atención sostenida y focalizada permite una interacción más profunda y efectiva con el trabajo en cuestión, optimizando el rendimiento y la eficacia. (Schaufeli y Bakker, 2004)

La claridad mental es otro aspecto distintivo de la absorción. Aquí, los trabajadores no sólo se centran en una tarea sino que también gozan de una claridad cognitiva que les permite abordar problemas y desafíos de una manera más eficaz. Este estado de mente clara permite una toma de decisiones más rápida y precisa, y facilita la identificación y solución de problemas complejos. (Schaufeli y Bakker, 2004)

La unión de mente-cuerpo en este contexto sugiere un estado de armonía donde la energía mental se sincroniza de manera efectiva con las acciones físicas. En trabajos que requieren tanto esfuerzo mental como físico, esta sincronización puede llevar a un rendimiento óptimo y a una mayor satisfacción en el trabajo. (Schaufeli y Bakker, 2004)

La concentración del esfuerzo y el control total sobre la situación son también características esenciales de la absorción. Aquí, los empleados no solo realizan sus tareas con un esfuerzo focalizado, sino que también tienen un sentido de agencia y control sobre su trabajo y su entorno, lo que incrementa la confianza y disminuye la ansiedad o el estrés laboral. (Schaufeli y Bakker, 2004)

La pérdida de la consciencia del tiempo y el entorno es otro fenómeno comúnmente asociado con la absorción. Los empleados en este estado suelen experimentar una especie de "flujo" donde el tiempo parece pasar de manera diferente, a menudo más rápido. Esta distorsión del tiempo es generalmente un indicador de una inmersión total en la actividad, lo que usualmente se traduce en un trabajo de alta calidad. (Schaufeli y Bakker, 2004)

Por último, pero no menos importante, está el disfrute intrínseco de la actividad. A diferencia de las recompensas extrínsecas como el salario o los beneficios, el disfrute intrínseco surge del propio acto de realizar el trabajo. Este sentido de placer y gratificación añade una capa adicional de valor al trabajo, haciéndolo más gratificante y sostenible a largo plazo. (Schaufeli y Bakker, 2004)

En resumen, la absorción en el contexto laboral es un estado cognitivo complejo que involucra una serie de subcomponentes que contribuyen a una experiencia laboral más enriquecedora y productiva, y su estudio y comprensión pueden ofrecer perspectivas valiosas para mejorar la calidad del entorno laboral y el bienestar de los empleados. (Schaufeli y Bakker, 2004)

2.3. Marco conceptual

- A. Justicia Organizacional: definido como la a la percepción que los colaboradores tienen acerca de lo que es considerado justo o injusto dentro de la estructura y funcionamiento de la organización a la que pertenecen. (Colquitt, 2001)
- B. Justicia Distributiva: se centra en la equidad percibida en la asignación de recursos y recompensas dentro de la organización. Los colaboradores evalúan si la distribución de bienes como salarios, bonificaciones o reconocimientos se realiza de manera justa y equitativa. (Colquitt, 2001)
- C. Justicia Procedimental: se relaciona con la percepción de justicia en los procesos utilizados para resolver disputas o tomar decisiones que afectan a los empleados. Los colaboradores evalúan si los procedimientos son transparentes e imparciales. (Colquitt, 2001)

- D. Justicia Interpersonal: se refiere al trato que los empleados reciben por parte de sus superiores y compañeros de trabajo. Implica la cortesía, el respeto y la consideración en las interacciones laborales. (Colquitt, 2001)
- E. Justicia Informativa: se enfoca en las explicaciones que se proporcionan a los trabajadores acerca de las razones detrás de la implementación de procedimientos o la distribución de recompensas. Los colaboradores valoran si se les brinda información clara y comprensible sobre las decisiones organizacionales. (Colquitt, 2001)
- F. Engagement: se refiere al grado de implicación emocional que los colaboradores tienen con su trabajo y con la organización en su conjunto. (Schaufeli y Bakker, 2004)
- G. Vigor: Se refiere a altos valores de energía mientras se trabaja; es decir, persistencia y deseo por esforzarse en el trabajo de manera sin fatigarse fácilmente. (Schaufeli y Bakker, 2004)
- H. Dedicación: referido al entusiasmo, inspiración y orgullo respecto al trabajo, donde se incluye la implicación o la identificación con el trabajo. (Schaufeli y Bakker, 2004)
- I. Absorción: Considerado como una experiencia psicológica temporal persistente en el tiempo, caracterizado por la focalización cognitiva, claridad mental, concentración del esfuerzo, control total de situaciones, pérdida de la conciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco de actividad. (Schaufeli y Bakker, 2004)

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

En el estudio realizado, se optó por el enfoque cuantitativo debido a la imperante necesidad de asignar magnitudes numéricas a eventos observables, facilitando así la aproximación a la medición de variables psicológicas. Esta elección metodológica permitió, posteriormente, analizar dichas variables mediante procesamientos estadísticos, proporcionando un marco riguroso y sistemático para la exploración y comprensión de los fenómenos psicológicos investigados, consolidando la objetividad y precisión en los hallazgos obtenidos. (Hernández y Mendoza, 2018)

La naturaleza del estudio se enmarca en una perspectiva descriptiva-correlacional. La faceta descriptiva surge de la intención de identificar las particularidades del comportamiento inherentes a cada una de las variables cruciales en la investigación. Por otro lado, la correlacional emerge de la aspiración de descubrir el nivel y la orientación de la relación existente entre dos o más de las variables involucradas. (Bernal, 2010)

El estudio se dirigió bajo los parámetros de un diseño no experimental de naturaleza transversal. La categorización no experimental se deriva de la ausencia de manipulación intencionada de cualquier variable para observar efectos en otra, mientras que el carácter transversal se refiere a que la recolección de datos para evaluar las variables se realizó en un único punto específico en el tiempo. (Boucherie et al., 2021)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio está constituida por un total de 246 colaboradores, los cuales desempeñan diversas funciones dentro de la estructura organizacional de la empresa en cuestión, situada en la ciudad de Lima.

3.2.2. Muestra

Dado que se podrá acceder a la totalidad de los individuos que constituyen la población, no resultará imperativo establecer el tamaño mínimo requerido de la muestra.

3.2.3. Muestreo

Lohr (2021) alude a la muestra censal como aquella que incorpora todas las unidades de investigación en la muestra; en virtud de ello, este estudio adoptará un enfoque de muestreo censal, dado que se incluye al 100% de la población, considerando que constituye un número manejable de sujetos para la indagación propuesta.

3.3. Operacionalización de variables

Var.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
JUSTICIA ORGANIZACIONAL	Según Colquitt (2001), la justicia organizacional se conceptualiza como el grado en el que los individuos visualizan a las organizaciones manifestando equidad.	La Escala de Justicia Organizacional, considera 20 ítems, estructurado en cuatro subescalas. La calificación va desde nunca =1, Casi Nunca =2, A Veces = 3, Casi Siempre =4 y Siempre =5. .	Distributiva	1,2,3,4	Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001)
			Procedimental	5,6,7,8,9,10,11	
			Interpersonal	12,13,14,15	
			Informativa	16,17,18,19,20	
ENGAGEMENT	Condición mental afectivo-cognitiva satisfactoria vinculada al ámbito laboral, la cual se encuentra elucidada mediante los elementos de vigor, dedicación y absorción.	El grado de engagement será evaluado mediante la aplicación de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, la cual se compone de 17 ítems distribuidos en tres subescalas. Para una interpretación eficaz, los autores sugirieron la siguiente escala de calificación: <=1.93 (Muy bajo); 1,94-3,06 (bajo); 3.07-4.66 (Promedio); 4,67-5,53 (alto); >=5,54 (Muy Alto).	Vigor	1,4,8,12,15,17	Utrecht Work Engagement Scale (1999)
			Dedicación	2,5,7,10,13	
			Absorción	3,6,9,11,14,16	

3.4. Instrumentos

Variable 1: Justicia Organizacional

Ficha técnica

- Nombre: Escala de Justicia organizacional (EJOC)
- Autor: Colquitt Jason
- Año: 2001
- Lugar: Estados Unidos
- Objetivo: Medir la percepción de justicia en los colaboradores de la organización.
- Aplicación: 18 a 65 años
- Administración: 15-20 minutos

Descripción

El instrumento se compone de 20 ítems segmentados en las dimensiones subsecuentes: Justicia Distributiva: engloba 4 interrogantes, aludiendo a la distribución de resultados laborales entre los trabajadores, lo que incluye nivel de remuneración, horario laboral, carga operativa y responsabilidades laborales. Justicia Procedimental: incorpora 7 interrogantes, enfocándose en las políticas y procedimientos empleados para discernir los resultados. Justicia Interpersonal: comprende 4 interrogantes, enfatizando en la calidad del trato proporcionado por los superiores. Justicia Informativa: abarca 5 interrogantes, centrándose en la transparencia y elucidación respecto a las decisiones adoptadas.

Validez

El instrumento está estructurado en 20 reactivos distribuidos en dimensiones específicas. La validación de la evidencia del instrumento original se efectuó a través de la

confrontación de cuatro posibles modelos estructurales (De 1 factor, 2 factores, 3 factores y 4 factores). Asimismo, se exploró la evidencia de validez correlacionada con la medición del estrés colectivo y el comportamiento de ayuda. Se reportó una estructura con ajuste satisfactorio, destacando la superioridad del modelo de 4 factores: justicia procesal, distributiva, informacional e interpersonal. Dicho análisis se llevó a cabo contemplando dos agrupaciones distintas: G1 = colaboradores de una entidad educativa superior ($\chi^2/gf = 1.90$, RMSEA = 0.05, IFI = .92, CFI = .92) y G2 = colaboradores de una entidad privada ($\chi^2 /gf = 2,08$, RMSEA = 0,057, IFI = 0,94, CFI = 0,94).

Para fines de esta investigación, tomando como referencia los datos del estudio piloto, se encontró que el análisis de validez confirmatoria para la escala de Justicia Organizacional muestra que los índices de ajuste obtenidos son excelentes. El índice CFI es de 0.954 y el TLI es de 0.962, ambos superiores al valor esperado de 0.95, lo cual indica un buen ajuste del modelo. El SRMR obtenido es 0.016, por debajo del valor ideal de 0.06, y el RMSEA es de 0.023, también inferior al valor ideal de 0.06, indicando que los residuos de aproximación cuadrática media están dentro de los límites aceptables. Estos resultados sugieren que el modelo propuesto para la escala de Justicia Organizacional es válido y presenta un buen ajuste a los datos (Ver tabla 15 del anexo 5).

Confiabilidad

De manera análoga, se observará con respecto a la consistencia interna del instrumento, donde se reportaron valores de alfa (α) notables robustos para cada dimensión evaluada, reafirmando así la confiabilidad del instrumento. Concretamente, la dimensión de justicia procesal manifestó un coeficiente alfa de $\alpha = .88$, denotando una elevada coherencia interna. En la dimensión de justicia distributiva, el coeficiente alcanzó un valor de $\alpha = .93$, subrayando una consistencia excepcional en las respuestas. En lo concerniente a la justicia interpersonal,

se obtuvo un valor de $\alpha = .80$, mostrando una solidez satisfactoria. Por último, la dimensión de justicia informacional evidenció un coeficiente alfa de $\alpha = .94$, revelando una casi perfecta homogeneidad en las respuestas.

Estos indicadores reflejan una alta confiabilidad del instrumento, y por ende, proporciona una base sólida para la interpretación y análisis de los datos recopilados, lo cual es crucial para la validez y rigor del estudio en su totalidad. La robustez de la consistencia interna, reflejada a través de los valores de alpha, contribuye significativamente a la confiabilidad y precisión del instrumento, facilitando así la extrapolación y aplicabilidad de los hallazgos en contextos organizacionales similares.

Para fines de esta investigación se desarrolló un estudio piloto en 100 personas, reportando resultados donde las frecuencias no superan el 80%, la asimetría y la curtosis están mayormente dentro del rango aceptable de -1.5 a 1.5, y el Índice de Homogeneidad Corregida (IHC) es superior a 0.300 en todos los casos. Además, los coeficientes omega para las dimensiones distributiva (0.999), procedimental (0.948), interpersonal (0.999) e informativa (0.907) indican alta consistencia interna. Aunque algunos ítems presentaron valores de curtosis ligeramente fuera del rango aceptable, la confiabilidad general de la escala es alta. Ver tabla 13 en el anexo 4.

Variable 2: Engagement

Ficha técnica

- Nombre: Utrecht Works Engagement Scale (UWES)
- Autores: Schaufeli y Bakker
- Año: 2003
- Lugar: Países Bajos

- Objetivo: Medir el nivel de Engaged en los colaboradores de la organización
- Aplicación: 15-20 minutos

Descripción

Se hará uso del instrumento denominado Utrecht Work Engagement Scale (Escala de Engagement Laboral de Utrecht) del año 2003, una herramienta meticulosamente elaborada por Schaufeli y Bakker (2003), y posteriormente adaptada para el contexto Latinoamericano por Valdez y Ron (2011). Este instrumento está concebido a partir de un constructo tridimensional, integrado por tres factores esenciales: vigor, absorción y dedicación. Cada uno de estos factores proporciona una lente analítica para explorar las diversas facetas del engagement laboral. El instrumento consta de un total de 17 ítems, cuyas respuestas se estructuran en una escala Likert que oscila entre cero y seis.

Esta escala gradúa las respuestas desde “ninguna vez” hasta “siempre”, permitiendo así una apreciación matizada del grado de engagement de los participantes en el entorno laboral. La aplicación de este instrumento facilita la obtención de datos empíricos robustos y confiables, que son esenciales para una comprensión profunda y analítica del fenómeno investigado. Además, la utilización de una herramienta con una estructura factorial clara y definida, contribuye al rigor ya la validez de los hallazgos, permitiendo una exploración sistemática y objetiva del compromiso laboral, lo cual es crucial para la generación de conocimiento sustantivo y aplicable en el ámbito organizacional.

Validez

El instrumento ha sido objeto de múltiples estudios de validación. En su concepción original, estaba compuesta por 24 ítems, pero una evaluación psicométrica subsiguiente reveló

inconsistencias en 7 ítems, resultando en una versión ajustada de 17 ítems, la cual será empleada en el estudio en cuestión. No obstante, es digno de mencionar que también existe una versión de 15 ítems, derivada tras la detección de inconsistencias en dos ítems adicionales en un estudio posterior.

Investigaciones efectuadas en Latinoamérica, enfocadas en la validez factorial confirmatoria, han corroborado la manifestación de tres factores, en consonancia con los descubrimientos originados en estudios previos realizados en Holanda, España y Portugal. Además, se identifican coeficientes de evaluación entre estos tres factores con valoraciones que superan el umbral de 0.65, indicando que, aunque el análisis factorial confirmatorio delineó tres estructuras distintas, estas poseen una notable interrelación. Esta evidencia subraya la robustez y la coherencia factorial del instrumento, lo cual respalda su utilidad y precisión en la medición del fenómeno de interés en diversos contextos culturales y organizacionales.

Para fines de esta investigación, tomando como referencia los datos del estudio piloto, se encontró que el análisis de validez confirmatoria para la escala de Engagement indica que los índices de ajuste obtenidos son adecuados. El índice CFI es de 0.966 y el TLI es de 0.989, ambos superiores al valor esperado de 0.95, lo que sugiere un buen ajuste del modelo. El SRMR obtenido es 0.074, que está por debajo del valor aceptable de 0.08, aunque ligeramente por encima del valor ideal de 0.06. El RMSEA es de 0.068, que se encuentra dentro del rango aceptable de menos de 0.08, aunque también ligeramente por encima del valor ideal de 0.06. En conjunto, estos resultados sugieren que el modelo propuesto para la escala de Engagement es válido y presenta un ajuste aceptable a los datos (Ver tabla 16 del anexo 5).

Confiabilidad

Las investigaciones sobre la consistencia interna han sido conducidas por varios expertos desde la concepción del instrumento. Según lo indicado por Nunnally y Bernstein (1994), la consistencia interna de las tres escalas del UWES es apropiada, dado que los valores del coeficiente alfa de Cronbach superan el umbral de 0,7. De manera análoga, investigaciones efectuadas en los años 2000, 2001 y 2003 señalan que las valoraciones obtenidas fluctúan entre 0,80 y 0,90. Esta gama de valores resalta una robusta coherencia interna, reiterando la confiabilidad del instrumento en la captura precisa de las dimensiones establecidas, lo cual es fundamental para garantizar la precisión y la validez de los datos recopilados en el análisis del compromiso laboral.

Para intereses de esta investigación, se hizo un estudio piloto en 100 personas, reportando que las frecuencias no superan el 80%, la asimetría y la curtosis están mayormente dentro del rango aceptable de -1.5 a 1.5, y el Índice de Homogeneidad Corregida (IHC) es superior a 0.300 en todos los casos. Además, los coeficientes omega para las dimensiones de Vigor (0.968), Dedicación (0.877), y Absorción (0.884) indican alta consistencia interna. Aunque algunos ítems presentaron valores de curtosis ligeramente fuera del rango aceptable, la confiabilidad general de la escala es alta. Ver tabla 14 del anexo 4.

3.5. Procedimientos

El enfoque cuantitativo propuesto por Hernández y Mendoza (2018), representa un método riguroso y sistemático de investigación científica utilizado para abordar interrogantes de estudio y poner a prueba hipótesis mediante la recopilación y análisis de datos cuantitativos. Este enfoque se distingue por su énfasis en la obtención de información numérica, lo que

facilita la cuantificación y la evaluación objetiva de fenómenos. A continuación, se presenta un procedimiento que abarca las etapas fundamentales de esta metodología.

Planteamiento del problema de investigación. Este paso implica la definición minuciosa de la problemática a explorar y, en consecuencia, la formulación de preguntas de investigación pertinente, así como la proposición de hipótesis con la finalidad de establecer afirmaciones susceptibles de comprobación cuantitativa.

Revisión de la literatura. Se realiza de forma relevante al tema de investigación implicando la exploración de investigaciones previas, teorías y marcos conceptuales relacionados con el área de estudio. Dicha revisión proporciona un fundamento sólido y contextualiza el trabajo actual dentro del contexto académico y científico.

Diseño de la investigación. La elección del diseño implica seleccionar entre diseños experimentales, descriptivos, correlacionales, entre otros, según la naturaleza de la investigación. Además, se debe definir con precisión las variables independientes y dependientes que serán objeto de estudio y desarrollar instrumentos de medición adecuados, como cuestionarios o escalas, para recopilar los datos necesarios.

Selección de la muestra. La identificación de la población de estudio y la selección de una muestra representativa de la misma son pasos esenciales. Se emplean técnicas de muestreo que garantizan la aleatoriedad y la representatividad de la muestra, con el propósito de extrapolar los resultados al conjunto de la población de interés.

Recopilación de datos. Esta fase requiere la administración de los instrumentos de medición a los participantes de la investigación, siguiendo un protocolo estandarizado para minimizar sesgos y errores en la captura de información.

Análisis de datos. La aplicación de software estadístico especializado, como SPSS, R o Excel, es esencial para analizar los datos recolectados. Se emplean técnicas estadísticas

apropiadas según la naturaleza de los datos, lo que puede implicar pruebas de hipótesis, análisis de regresión, análisis de varianza, entre otras. Los resultados estadísticos se interpretan en relación con las preguntas de investigación y las hipótesis planteadas.

Discusión de resultados. En esta etapa, se resumen y discuten los hallazgos de la investigación en relación con los objetivos planteados y la literatura existente. Se exploran las implicaciones prácticas de los resultados y se establece cómo contribuyen al campo de estudio.

Conclusiones. Las conclusiones derivadas de la investigación se resumen de manera concisa, destacando las principales aportaciones del estudio y reconociendo sus limitaciones.

Elaboración del informe final. Se procede a la redacción de un informe de investigación conforme a las pautas y estándares académicos y científicos. Este informe incluye la presentación de los resultados en tablas académicas, la redacción de la discusión y conclusiones.

Presentación y difusión. Finalmente, los resultados de la investigación se presentan con el fin de contribuir al conocimiento académico y científico en el área de estudio.

3.6. Análisis de datos

Para el análisis de datos se recurrió al apoyo de los softwares estadísticos denominados IBM – SPSS v. 26 y Jamovi.

En el ámbito de la estadística descriptiva, se utilizarán métodos para calcular las de tendencia central y la distribución de las variables cualitativas a través de la frecuencia y porcentaje de su ocurrencia, los cuales se presentan conforme a las normativas para la elaboración de tablas académicas. El informe de resultados propuestos por la Asociación de Psicólogos Americanos (APA).

Se emplearon técnicas estadísticas que permitieran descifrar y comprender las posibles relaciones entre la justicia organizacional y el engagement de los empleados. En particular, para atender a aquellos objetivos que demandaban una investigación sobre correlaciones, se optó por utilizar la prueba no paramétrica rho de Spearman. Esta elección se basó en su idoneidad para medir la correlación entre variables cuando no se cumple con los supuestos de una distribución normal.

La interpretación de los resultados derivados de la prueba rho de Spearman se realizó tomando en consideración tres aspectos fundamentales:

3.6.1. Probabilidad (p-valor)

El p-valor es una métrica que indica la probabilidad de que la correlación observada entre las variables se deba al azar. Un p-valor inferior a 0,05 generalmente se considera indicativo de una correlación estadísticamente significativa. Es decir, si el p-valor es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula de que no existe correlación entre las variables.

3.6.2. Dirección de la relación

La prueba rho de Spearman proporciona un coeficiente que varía entre -1 y 1. Un coeficiente positivo indica una correlación directa o positiva, es decir, cuando una variable aumenta, la otra también lo hace, y viceversa. Por otro lado, un coeficiente negativo señala una correlación inversa o negativa, lo que significa que cuando una variable aumenta, la otra disminuye.

3.6.3. Tamaño del efecto:

El valor absoluto del coeficiente de Spearman elevado al cuadrado indica la fuerza o el tamaño del efecto de la correlación. Generalmente, se interpretan de la siguiente manera: **0.00-0.01**: Nulo; **0.01-0.10**: Pequeño; **0.10-0.25**: Mediano; **0.25-0.1**: Fuerte.

A lo largo del análisis, se presentarán los coeficientes obtenidos junto con sus respectivos p-valores para cada par de variables analizadas. Se hará énfasis en la dirección y magnitud de la correlación, permitiendo así entender de forma detallada y precisa las interacciones entre la justicia organizacional y el nivel de engagement de los empleados. A partir de estos hallazgos, se extraerán conclusiones relevantes que aporten al entendimiento integral de la dinámica entre estas dos variables en el contexto organizacional estudiado.

Para abordar los objetivos que requerían un análisis descriptivo, se implementó el análisis de frecuencias. Esta técnica estadística permitió identificar y describir las características fundamentales de los datos recopilados, brindando una vista panorámica de la distribución y tendencias presentes en la muestra estudiada. El análisis de frecuencias proporcionó información detallada sobre la cantidad de veces (frecuencia) que cada categoría de los niveles de las variables aparecía en el conjunto de datos. A su vez, estas frecuencias se tradujeron en porcentajes, lo que facilitó la interpretación y comparación entre las diferentes categorías.

3.7. Consideraciones éticas

El estudio respetó los parámetros normativos que exigen los lineamientos éticos fundamentales, cuya finalidad fue el garantizar la integridad, bienestar y derechos de los participantes así como la validez y la credibilidad de los resultados. Una de las principales consideraciones que se tuvieron en cuenta fue la elaboración y entrega del consentimiento

informado que fue firmado por los participantes de manera voluntaria comprendiendo objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios potenciales de la investigación además de tener pleno conocimiento de que podían retirar su consentimiento en cualquier momento sin consecuencias negativas.

Siguiendo esta línea, se tuvo en cuenta la protección de los datos personales de los participantes, manteniéndose en estricta confidencialidad y garantizando la no divulgación a terceros; ya que esta investigación solo tendrá fines académicos y se publicarán los resultados, de forma general, en revistas académicas, evitando la manipulación o la omisión selectiva de datos que puedan distorsionar la interpretación.

Por último, se respetaron los principios de beneficencia y la no maleficencia, principios éticos interrelacionados con los que se buscó maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para los participantes en investigación, garantizando que los procedimientos son seguros y que brindando la atención adecuada si es que surgieran problemas.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Análisis de bondad de ajuste a la distribución normal

Variables	Dimensiones	ShapiroWilk		
		SW	gl	p
Justicia organizacional	Distributiva	,122	246	,085
	Procedimental	,167	246	,003
	Interpersonal	,196	246	,000
	Informativa	,167	246	,003
	General	,119	246	,099
Engagement	Vigor	,144	246	,017
	Dedicación	,150	246	,011
	Absorción	,160	246	,005
	General	,145	246	,017

La significancia estadística de la prueba de bondad de ajuste, muestra que la justicia organizacional, en general y la dimensión distributiva, sí se ajustan a una distribución normal ($p > .05$), no sucede lo mismo con las demás dimensiones ($p \leq .05$). Asimismo, la variable Engagement, en general y todas sus dimensiones no se ajustan a una distribución normal. Por lo tanto, para las respectivas correlaciones se empleó la prueba no paramétrica de correlación que calcula el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 2

Relación entre justicia organizacional y engagement en los colaboradores

		Engagement
Justicia organizacional	rho	.926**
	p	.000

** Significancia a 0.001

La justicia organizacional se correlaciona de manera muy significativa con el engagement ($p \leq .001$), en dirección directa con un nivel de asociación fuerte.

Tabla 3

Relación, a modo de correlación, entre el justicia organizacional y las dimensiones de engagement [n=246]

Dimensiones Engagement	de	Justicia organizacional
Vigor	rho	.789**
	p	.000
Dedicación	rho	.702**
	p	.000
Absorción	rho	.773**
	p	.000

* Significancia a 0.05; ** Significancia a 0.001

La justicia organizacional general se correlaciona de manera muy significativa con las dimensiones de engagement ($p \leq .001$), estas correlaciones se dan en dirección positiva a nivel medio fuerte con las dimensiones vigor (Rho=.789) y Absorción (Rho=.773), mientras con la dimensión dedicación, a un nivel medio fuerte (Rho=.702)

Tabla 4

Relación, a modo de correlación, entre justicia organizacional y las dimensiones de engagement [n=246]

Dimensiones de Justicia organizacional		Engagement
Distributiva	rho	.815**
	p	.000
Procedimental	rho	.877**
	p	.000
Interpersonal	rho	.767**
	p	.000
Informativa	rho	.545**
	p	.001

* Significancia a 0.05; ** Significancia a 0.001

El engagement se correlaciona de manera muy significativa con las dimensiones de justicia organizacional ($p \leq .001$), en dirección positiva (+) a nivel fuerte con las dimensiones Distributiva (Rho=.815), Procedimental (Rho=.877) e Interpersonal (Rho=.767) y, a nivel medio fuerte con la dimensión Informativa (Rho=.545).

Tabla 5

Niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores [n=246]

Nivel		Dimensiones				Justicia organizacional
		Distributiva	Procedimental	Interpersonal	Informativa	
Bajo	f	37	58	37	86	53
	%	15.2	23.9	15.2	34.8	21.5
Medio	f	128	118	118	96	91
	%	52.2	47.8	47.8	39.1	37
Alto	f	81	70	91	64	102
	%	32.6	28.3	37	26.1	41.5

La quinta parte de los colaboradores perciben en nivel bajo a la justicia organizacional (21.7%), de manera similar sucede en cuanto a la justicia procedimental, además, se observa mayores problemas en cuanto a la justicia relacionada a la información (34.8%).

Tabla 6

Niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores [n=246]

Nivel		Dimensiones			Engagement
		Vigor	Dedicación	Absorción	
Bajo	f	38	27	80	43
	%	15.2	23.9	15.2	34.8
Medio	f	80	198	107	112
	%	52.2	47.8	47.8	39.1
Alto	f	128	21	59	91
	%	32.6	28.3	37	26.1

De manera general, los niveles bajos de engagement recaen en el 17.4% de los colaboradores, mientras cerca de la tercera parte tienden a mostrar menores niveles de absorción. El 80.4% muestra un nivel medio de dedicación a su trabajo.

Tabla 7

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores [n=246]

		Dimensiones								Justicia organizacional	
		Distributiva		Procedimental		Interpersonal		Informativa		H	M
		H	M	H	M	H	M	H	M		
Shapiro Wilk	SW p	,912 ,034	,948 ,313	,916 ,042	,860 ,006	,878 ,006	,885 ,018	,837 ,001	,902 ,038	,881 ,007	,909 ,053
Rang. P.		30,14	15,60	29,26	16,64	27,86	18,31	29,02	16,93	30,58	15,07
U de Mann Whitney		U=96.5; p=.000		U=118.5; p=.001		U=153.5; p=.015		U=124.5; p=.002		U=85.5; p=.000	

Nota.- H: hombre; M: Mujer; p: probabilidad estadística; Rang. P.: Rango promedio

La justicia organizacional, en general y todas sus dimensiones, se diferencia de manera significativa según el sexo de los colaboradores ($p \leq .05$). Las mayores puntuaciones recaen en los hombres, comparados con las mujeres.

Tabla 8

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores [n=246].

		Dimensiones									Justicia organizacional					
		Distributiva			Procedimental			Interpersonal			Informativa			H	M	
		<5 años	5 a 10 años	>10 años	<5 años	5 a 10 años	>10 años	<5 años	5 a 10 años	>10 años	<5 años	5 a 10 años	>10 años			
Shapiro Wilk	SW p	,889 ,053	,905 ,061	,911 ,251	,920 ,167	,928 ,159	,865 ,068	,909 ,110	,712 ,000	,814 ,014	,874 ,031	,915 ,092	,901 ,192	,900 ,081	,887 ,028	,862 ,061
Media		155,6	127,9	150,0	260,0	199,5	234,6									
Des.T.		324,5	325,9	438,2	282,8	348,8	568,1									
Rango promedio								33,81	14,11	24,73	27,91	20,03	23,09	31,69	16,00	24,55
ANOVA de un factor		F=2.949; p=.063			F=10.488; p=.000											
H de Kruskal Wallis								X ² =19.283; gl=2; p=.000			X ² =3.047; gl=2; p=.218			X ² =12.023; gl=2; p=.002		

La percepción sobre la justicia organizacional, en general y sólo las dimensiones Procedimental e Interpersonal, difieren de manera significativa según el tiempo que el trabajador lleva en el servicio ($p \leq .05$); así, las mayores puntuaciones lo presentan aquellos que tienen menos de cinco años de servicio, seguidos por los que tienen más de 10 años. No se halló diferencias significativas en relación a las otras dimensiones ($p > .05$).

Tabla 9

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según área de servicio [n=246]

	Dimensiones															Justicia organizacional				
	Distributiva				Procedimental				Interpersonal				Informativa			Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	
	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante					Mantenimiento
SW	,72	,82	,88	,82	,81	,72	,91	,82	,87	,86	,84	,60	,89	,45	,87	,66	,78	,84	,80	,84
ShapiroWilk																				
p	,001	,062	,011	,062	,021	,006	,037	,062	,108	,144	,002	,000	,171	,000	,007	,001	,008	,099	,001	,107
Rango promedio	30,5	33,21	11,70	40,86	26,30	35,93	12,25	42,43	19,85	33,79	16,18	41,43	25,95	33,36	16,05	33,57	27,50	35,93	11,52	43,00
H de Kruskal Wallis	X ² =35.677; gl=3; p=.000				X ² =36.178; gl=3; p=.000				X ² =24.434; gl=3; p=.000				X ² =15.033; gl=3; p=.002			X ² =39.414; gl=3; p=.000				

La percepción sobre la justicia organizacional, en general y todas sus dimensiones, se diferencian de manera significativa según el área a la que pertenecen los colaboradores ($p \leq .05$); Las mayores puntuaciones se dan de forma descendente en el siguiente orden: Mantenimiento, Deporte, Administrativos y finalmente en Bar y restaurante.

Tabla 10

Análisis comparativo del engagement según sexo de los colaboradores. [n=246]

		Dimensiones						Engagement	
		Vigor		Dedicación		Absorción		H	M
		H	M	H	M	H	M		
Shapiro Wilk	SW	,933	,884	,827	,907	,838	,867	,933	,884
	p	,104	,017	,001	,047	,001	,008	,104	,017
Rang. P.		27.78	18.40	30.22	15.5	30.36	15.33	30.10	15.64
U de Mann Whitney		U=155.5; p=.018		U=94.5; p=.000		U=91.0; p=.000		U=97.5; p=.000	

Nota.- H: hombre; M: Mujer; p: probabilidad estadística; Rang. P.: Rango promedio

El engagement, en general y todas sus dimensiones se diferencian de manera significativa según el sexo de los colaboradores ($p \leq .05$). Las mayores puntuaciones recaen en los hombres, comparados con las mujeres.

Tabla 11*Análisis comparativo del engagement según tiempo de servicio [n=246]*

		Dimensiones									Engagement		
		Vigor			Dedicación			Absorción			<5 años	5 a 10 años	>10 años
		<5 años	5 a 10 años	>10 años	<5 años	5 a 10 años	>10 años	<5 años	5 a 10 años	>10 años			
Shapiro Wilk	<i>SW</i>	,942	,891	,916	,854	,896	,848	,901	,872	,791	,871	,907	,886
	<i>p</i>	,369	,034	,288	,016	,041	,040	,083	,016	,007	,029	,066	,123
Rang. P.		31,41	16,87	23,45	28,41	15,76	29,73	28,78	15,63	29,41	31,13	14,68	27,64
H de Kruskal Wallis		X ² =10.259; gl=2; p=.006			X ² =11.061; gl=3; p=.004			X ² =11.288; gl=2; p=.004			X ² =14.576; gl=2; p=.001		

El engagement, en general y todas sus dimensiones, difieren de manera significativa según el tiempo que el colaborador lleva en el servicio ($p \leq .05$). Las menores puntuaciones recaen en los que tienen de 5 a 10 años de servicio, comparados con los que llevan menos y más tiempo en el servicio.

Tabla 12*Análisis comparativo del engagement según el área de servicio de los colaboradores [n=246]*

		Dimensiones												Engagement			
		Vigor				Dedicación				Absorción				Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento
		Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento	Administrativos	Deporte	Bar y restaurante	Mantenimiento				
Shapiro Wilk	<i>SW</i>	0.71	0.86	0.60	0.81	0.79	0.82	0.79	0.82	0.75	0.80	0.60	0.71	0.82	0.79	0.81	0.79
	<i>p</i>	0.01	0.01	0.00	0.02	0.04	0.00	0.03	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	0.03	0.03	0.00	0.03
Rang. P.		23.4	30.5	15.7	41.3	30.7	36.9	13.8	30.1	29.0	35.9	13.3	35.4	28.0	35.1	12.9	38.7
H de Kruskal Wallis		X ² =21.852; gl=3; p=.000				X ² =23.507; gl=3; p=.000				X ² =26.390; gl=3; p=.000				X ² =29.305; gl=3; p=.000			

El engagement, en general y todas sus dimensiones, se diferencian de manera significativa según el área a la que pertenece el colaborador ($p=.000$). Se puede observar que las mayores puntuaciones recaen en los que proceden del área de mantenimiento y deportes, seguidos por los que son del área administrativa y por último, los que pertenecen al área de Bar restaurante.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio se desarrolló con el objetivo de conocer cómo es que la justicia organizacional se relaciona con el engagement laboral en personas que colaboran desempeñando funciones en una entidad sin fines de lucro (en adelante: los colaboradores), la cual se encuentra en la ciudad de Lima, durante el año 2021. En este apartado se expone de manera breve los resultados y se discuten los mismos con los hallazgos de otros autores a fin de analizar las diferencias o similitudes y, al mismo tiempo, contrastar los hallazgos con la teoría que fundamenta, desde la ciencia, las variables del estudio.

Los resultados correspondientes al objetivo general, reportaron una correlación significativa con un valor de $r_s = .926$ y un nivel de significancia de $p < 0.05$. Este resultado sugiere una fuerte relación positiva entre las dos variables estudiadas. Esto significa que cuanto mayor es la percepción que tiene los trabajadores sobre la justicia organizacional, mayores son las evidencias del engagement laboral.

Este resultado implicó que la percepción de justicia en el entorno laboral estaba estrechamente vinculada con la predisposición de los empleados a participar en comportamientos que van más allá de sus deberes laborales formales, tales como ayudar a los colegas o mostrar un compromiso extra con la organización. El hallazgo fue especialmente relevante para los líderes y gestores de recursos humanos, ya que subrayó la importancia de fomentar un ambiente de justicia y equidad en el lugar de trabajo como una estrategia efectiva para mejorar no solo la satisfacción laboral, sino también la productividad y la cohesión del equipo.

Según los resultados se encuentra similitud con investigaciones previas de diferentes autores y en distintos contextos internacionales. En Guayaquil - Ecuador, Zambrano (2021) reportó una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el engagement en

docentes con una correlación de $r = .72$, $p < 0.01$, concluyendo la relevancia de la justicia organizacional en la calidad educativa. Similarmente, Oviedo (2021) en México encontró una correlación de $r = .524$, $p < 0.05$, lo que indica la misma tendencia positiva entre las variables. En una investigación en Bangladesh, Niamuml y Abdul (2020) también observaron correlaciones significativas, con una correlación general de $r = .639$. Finalmente, Baleta (2019) en Colombia encontró que las variables tienen una correlación significativa de $r = .81$.

Como se puede apreciar, través de diversos contextos geográficos y culturales, existe una tendencia clara y consistente: la percepción de justicia organizacional está fuertemente relacionada con evidencias de engagement laboral. Los resultados de la investigación actual resaltan y complementan los hallazgos anteriores, fortaleciendo la comprensión del vínculo entre estas variables.

En una revisión exhaustiva sobre la relación entre la percepción de justicia organizacional y el engagement laboral, diversos autores nacionales han contribuido con resultados variados que se contrastan con los hallazgos presentados.

Chávez y Portal (2022) en un estudio desarrollado en Lima, encontraron una correlación significativa de $\rho = .729$, ligeramente inferior al valor presentado en el presente estudio, pero aun así denotando una relación fuerte. Por otro lado, Alaya y Castillo (2022), en su investigación en el distrito de Chao, registraron una correlación de magnitud moderada (.412), aunque significativa, esta cifra es considerablemente inferior a la reportada en este estudio. Reyes y Tanta (2021) en Lima encontraron una correlación de $\rho = .753$, un valor que se asemeja a nuestros hallazgos. Finalmente, Lora (2020), en su estudio en el distrito de San Juan de Lurigancho, reflejó una correlación de $r = .72$, que al igual que en los hallazgos del investigador, indica una relación fuerte y positiva entre las variables.

Como se puede apreciar, si bien existe una variabilidad en los coeficientes de correlación presentados por diferentes autores, la tendencia general muestra una relación positiva significativa entre la justicia organizacional y el engagement laboral. El hallazgo reportado en este estudio, con un coeficiente de $r_s = .926$, se encuentra en el extremo superior del espectro, indicando una relación más robusta en comparación con los estudios mencionados.

El primer objetivo específico estuvo orientado a conocer cómo la justicia organizacional se relaciona con las dimensiones del engagement laboral en los colaboradores. Antes de exponer los resultados, se cree por conveniente recalcar que la variable engagement, es explicada por tres variables latentes (dimensiones), denominadas: vigor, dedicación y absorción.

Los resultados respecto al análisis de correlación entre la justicia organizacional y la dimensión *Vigor*, mostraron que un coeficiente de $r_s = .789$ con un nivel de significancia de $p < 0.05$. En términos de probabilidad, el valor de $p < 0.05$ indicó que la probabilidad de que la correlación observada era menor al 5%. Este nivel de significancia estadística confirmó que la relación entre la justicia organizacional y el vigor existía una asociación significativa.

El coeficiente de correlación de $r_s = .789$ señaló una fuerte correlación positiva. En el ámbito de la psicología organizacional, esto sugirió que los niveles más altos de percepción de justicia en el ambiente laboral estaban asociados con mayores niveles de vigor entre los empleados. El vigor, entendido como un estado mental caracterizado por altos niveles de energía, esfuerzo mental y resiliencia en el trabajo, se mostró fuertemente influenciado por la percepción de justicia en la organización.

Este hallazgo tuvo implicaciones profundas para la teoría y la práctica en psicología organizacional. Desde una perspectiva teórica, el resultado fortaleció la comprensión de cómo

las variables contextuales, como la justicia organizacional, pueden influir en los estados psicológicos de los empleados, como el engagement laboral. Desde una perspectiva aplicada, el estudio ofreció a los líderes organizacionales una evidencia empírica sobre la importancia de fomentar un ambiente de justicia para mejorar el bienestar y la productividad de los empleados.

El vigor es una de las dimensiones fundamentales del engagement laboral, un concepto ampliamente estudiado en la psicología organizacional. Se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental, una fuerte disposición para invertir esfuerzo en el trabajo y la persistencia incluso ante dificultades o desafíos. Un empleado con alto nivel de vigor, se observa una dedicación apasionada a su labor, una actitud proactiva y un deseo de contribuir de manera significativa al bienestar de la organización.

La asociación notable entre el Vigor y la Justicia Organizacional puede entenderse a través de varias teorías y constructos en psicología organizacional. Uno de los más relevantes es el de la "Teoría de la Equidad", que sostiene que los empleados evalúan constantemente la equidad de su entorno laboral comparando sus aportes y recompensas con los de otros. Cuando perciben un alto nivel de justicia, ya sea en la distribución de recursos (justicia distributiva), en los procesos de toma de decisiones (justicia procesal) o en el trato interpersonal (justicia interaccional), es más probable que experimenten emociones positivas y, por ende, mayores niveles de vigor.

Otro marco teórico que puede explicar esta asociación es la "Teoría del Intercambio Social", que sugiere que las relaciones laborales se basan en un sistema de intercambio recíproco. En un ambiente donde se percibe justicia organizacional, los empleados se sienten más valorados y, en respuesta, están más dispuestos a invertir esfuerzo adicional en su trabajo, lo que se manifiesta como un aumento en el vigor.

Además, la justicia organizacional puede contribuir a un ambiente laboral en el que los empleados sienten que tienen un control más significativo sobre su trabajo y sus resultados, lo que a su vez puede aumentar su sensación de competencia y eficacia, componentes clave para el vigor.

El análisis de relación entre la justicia organizacional y la dimensión *Dedicación*, reportó un coeficiente de $r_s = .702$ con un nivel de significancia de $p < 0.05$. En términos de probabilidad, el valor de $p < 0.05$ indicó que la probabilidad era menor al 5%, lo que confirmó la significancia estadística del hallazgo. Este nivel de significancia sugirió que la relación observada entre la Justicia Organizacional y la Dedicación no era casual, sino que existía una correlación significativa entre las dos variables.

El coeficiente de $r_s = .702$ representó una correlación positiva y moderadamente fuerte. En el contexto de la psicología organizacional, esto sugirió que la percepción de justicia en el entorno laboral estaba asociada de manera significativa con niveles más altos de dedicación por parte de los empleados. La dedicación, entendida como un nivel elevado de compromiso emocional en el trabajo, es un pilar del engagement laboral, que a su vez ha sido vinculado con una mayor productividad, satisfacción laboral y bienestar general de los empleados.

Este hallazgo fue particularmente relevante para la teoría del contrato psicológico y la teoría de la equidad en el ámbito laboral. La percepción de justicia podría considerarse como un elemento clave que influye en el contrato psicológico entre el empleado y la organización, afectando así el nivel de engagement laboral. En un entorno donde los empleados perciben un alto grado de justicia, ya sea distributiva, procesal o interaccional, es más probable que se sientan emocionalmente comprometidos y dedicados a su trabajo.

Los resultados del análisis de correlación entre la percepción de la justicia organizacional y la dimensión *Absorción*, reveló un valor de $r_s = .773$ con un nivel de

significancia de $p < 0.05$. Este resultado indicó una correlación positiva y fuerte entre las variables evaluadas. La significancia estadística ($p < 0.05$) confirmó que la probabilidad de que esta correlación era extremadamente baja, lo que añadió un nivel de confianza elevado a los hallazgos.

En el contexto de la psicología organizacional, este hallazgo fue particularmente revelador. La Justicia Organizacional, que abarca la percepción de los empleados sobre la equidad en el trato, la distribución de recursos y la toma de decisiones en el lugar de trabajo, mostró una fuerte relación con la Absorción. Este último término se refiere al nivel de concentración y de absorción completa en una actividad laboral, de tal manera que el tiempo parece pasar rápidamente y se apartan las distracciones.

La correlación fuerte de $r_s = .773$ sugirió que en entornos laborales donde los empleados percibían un alto grado de justicia organizacional, también se observó un alto nivel de absorción en sus tareas. Este resultado podría interpretarse a través del prisma de la Teoría de la Equidad, que postula que los empleados evalúan la justicia en su entorno laboral comparando sus insumos y resultados con los de otros. Cuando perciben un alto grado de justicia, es más probable que experimenten estados psicológicos positivos, como el engagement laboral en su forma de absorción.

Además, este hallazgo podría tener implicaciones en el marco del modelo de recursos laborales, donde la justicia organizacional podría considerarse como un recurso laboral que, cuando está presente, contribuye a altos niveles de engagement, específicamente en la dimensión de la absorción.

Los resultados concuerdan con lo reportado por otros autores como Jabbouri (2021), en Polonia, arrojando coeficientes que oscilaban entre .341 y .437 al estudiar cómo las dimensiones de la justicia organizacional se correlacionan con el engagement. Pakpahan et al.

(2020), en Indonesia, presentó coeficientes entre .274 y .446. Por último, Baleta (2019) en Colombia reportó la correlación más alta con coeficientes entre .67 y .77 al relacionar justicia organizacional con las dimensiones del engagement.

Aunque las magnitudes varían, la tendencia es consistente a través de los estudios: una percepción favorable de la justicia organizacional está positiva y significativamente relacionada con mayores niveles de engagement laboral.

Por otro lado, respecto de los estudios nacionales, nuestros hallazgos son coherentes con los resultados obtenidos por Chávez y Portal (2022) en un estudio llevado a cabo en Lima, donde se encontró una correlación directa y significativa entre la justicia organizacional y las tres dimensiones del engagement laboral: Vigor (.757), Dedicación (.677) y Absorción (.621). Sin embargo, Alaya y Castillo (2022) al investigar en el distrito de Chao en La Libertad, obtuvieron un coeficiente de correlación menor, evidenciando que las dimensiones de justicia organizacional demostraron tener relaciones significativas, pero con efectos de tamaño variado, siendo la relación entre la dimensión de dedicación e interpersonal la más baja.

En líneas generales, si bien existen variaciones en los coeficientes de correlación reportados por diferentes autores, la generalidad de los estudios apoya la premisa de que existe una relación significativa y directa entre la justicia organizacional y las dimensiones del engagement laboral. En los hallazgos se encuentra en consonancia con estos hallazgos, aportando evidencia adicional a esta creciente área de estudio.

Estos resultados pueden ser explicados por la teoría del intercambio social, la cual sugiere que las relaciones laborales se basan en un sistema de intercambio recíproco. Cuando los empleados sienten que la organización los trata de manera justa y equitativa, es más probable que respondan con actitudes y comportamientos positivos, como la dedicación y el compromiso hacia su trabajo y la organización.

Asimismo, estos hallazgos pueden ser explicados por la teoría de la Autodeterminación, la cual postula que los individuos tienen más probabilidades de estar comprometidos y dedicados cuando sienten que tienen autonomía y que son competentes en su trabajo. Un ambiente que promueve la justicia organizacional puede contribuir a estos sentimientos, al permitir que los empleados sientan que son valorados y que sus opiniones y necesidades son tomadas en cuenta.

El segundo objetivo específico de la investigación estuvo orientado a determinar cómo el engagement se correlaciona con las dimensiones de justicia organizacional que perciben los colaboradores. Es preciso indicar que dichas dimensiones son cuatro: Distributiva, Procedimental, Interpersonal, Informativa.

Los resultados respecto al análisis de correlación entre la justicia distributiva y el engagement, mostraron un coeficiente de $r_s = .815$ y el valor de $p < 0.05$. En términos de probabilidad, el valor de $p < 0.05$ estableció que la correlación no se debió a una coincidencia estadística, sino que representó una relación significativa entre las dos variables. Este nivel de significancia estadística eliminó la posibilidad de que el resultado se debiera al azar, lo que añadió un grado de confianza en la interpretación de los datos.

El coeficiente de $r_s = .815$ no solo fue significativo, sino también fuerte, lo que indicó una relación robusta entre la percepción de justicia distributiva y el nivel de engagement laboral. La Justicia Distributiva se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la distribución de recursos, recompensas y cargas en el entorno laboral. Este resultado se alineó con teorías como la Teoría de la Equidad y la Teoría de la Justicia Organizacional, que postulan que la percepción de justicia en la distribución de recursos puede tener un impacto significativo en diversos resultados laborales, incluido el engagement.

El alto coeficiente de correlación sugirió que en entornos donde los empleados percibieron una distribución justa de recursos y recompensas, también se manifestó un alto nivel de engagement laboral. Este engagement laboral, que es un estado psicológico positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo, se vio fuertemente influenciado por la percepción de justicia en la distribución de recursos.

Este hallazgo también se pudo interpretar a través del Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), en el cual la justicia distributiva podría considerarse como un recurso laboral valioso que, cuando está presente, contribuye a altos niveles de engagement. En este contexto, la justicia distributiva actuó como un facilitador que permitió a los empleados invertir más de sí mismos en su trabajo, lo que se reflejó en niveles más altos de engagement laboral.

Los resultados procedentes del análisis de correlación entre la justicia procedimental y el engagement laboral, reportaron un coeficiente de $r_s = .877$, acompañado de un valor de $p < 0.05$. En términos de probabilidad, el valor de $p < 0.05$ eliminó la posibilidad de que la correlación observada se debiera al azar, confirmando así la robustez de la relación entre las dos variables en cuestión.

La Justicia Procedimental se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en los procesos y métodos utilizados para tomar decisiones y distribuir recursos en el lugar de trabajo. Un coeficiente tan alto como $r_s = .877$ indicó que la percepción de justicia en los procedimientos organizacionales estaba fuertemente vinculada con el nivel de engagement laboral de los empleados. Este hallazgo se alineó con teorías previas en psicología organizacional, como la Teoría de la Justicia Organizacional y la Teoría de la Equidad, que sugieren que la percepción de justicia en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo en una variedad de resultados laborales. En este caso, el engagement laboral, que es un estado psicológico que implica vigor, dedicación y absorción en el trabajo, se vio

fuertemente influenciado por la percepción de justicia en los procedimientos de toma de decisiones y distribución de recursos.

Además, este resultado se pudo contextualizar dentro del Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). En este marco, la justicia procedimental podría considerarse como un recurso laboral crítico que, cuando está presente, contribuye a altos niveles de engagement. La justicia procedimental, en este sentido, actuó como un facilitador que permitió a los empleados invertir más de sí mismos en su trabajo, lo que se tradujo en niveles más altos de engagement laboral.

Los resultados procedentes del análisis de relación entre la justicia interpersonal y el engagement académico, mostró un coeficiente de $r_s = .767$ y el valor de $p < 0.05$. El valor de $p < 0.05$ descartó la posibilidad de que la correlación se debiera a un evento aleatorio, confirmando así la solidez y la significancia de la relación entre las dos variables estudiadas.

El coeficiente de $r_s = .767$ no solo fue significativo sino también fuerte, lo que indicó una relación directa y robusta entre la percepción de justicia interpersonal y el nivel de engagement laboral. La Justicia Interpersonal se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en el trato interpersonal que reciben de sus supervisores y colegas, incluyendo aspectos como el respeto, la dignidad y la consideración. El hecho de que la correlación fuese directa sugirió que a medida que aumentaba la percepción de justicia interpersonal, también lo hacía el nivel de engagement laboral, un estado psicológico que engloba vigor, dedicación y absorción en el trabajo.

Adicionalmente, el resultado se pudo enmarcar dentro del Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). En este modelo, la justicia interpersonal podría considerarse como un recurso laboral valioso que, cuando está presente, contribuye a altos niveles de engagement. En este sentido, la justicia interpersonal actuó como un facilitador que permitió a los empleados

invertir más de sí mismos en su trabajo, lo que se tradujo en niveles más altos de engagement laboral.

Los resultados procedentes del análisis de correlación entre la justicia informativa y el engagement laboral, mostraron un coeficiente de $r_s = .545$, acompañado de un valor de $p < 0.05$. En términos de probabilidad, el valor de $p < 0.05$ eliminó la posibilidad de que la correlación se debiera a un evento aleatorio, confirmando así la significancia estadística de la relación entre las dos variables.

El coeficiente de $r_s = .545$ se considera una correlación moderada. Esto sugiere que, aunque la relación entre la Justicia Informativa y el Engagement Laboral es significativa, no es tan fuerte como podría ser en el caso de coeficientes más altos. La Justicia Informativa se refiere a la extensión en la que se comparten informaciones claras, veraces y adecuadas con los empleados, especialmente en el contexto de la toma de decisiones y la distribución de recursos. La correlación directa indicó que a medida que aumentaba la percepción de justicia informativa, también lo hacía el nivel de engagement laboral, aunque en una magnitud moderada.

Este hallazgo se alineó con teorías como la Teoría de la Justicia Organizacional, que postula que la percepción de justicia en diferentes aspectos del entorno laboral puede influir en una variedad de resultados laborales, incluido el engagement. En este caso, la correlación moderada sugiere que la justicia informativa es un factor relevante pero no el único que contribuye al engagement laboral.

Además, el resultado se pudo contextualizar dentro del Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). En este marco teórico, la justicia informativa podría considerarse como un recurso laboral que, cuando está presente en una cantidad adecuada, contribuye a niveles moderados de engagement. La justicia informativa, en este sentido, actuó como un facilitador

que permitió a los empleados sentirse más comprometidos con su trabajo, aunque su impacto fue moderado en comparación con otros posibles recursos laborales.

Los resultados encontrados en el estudio evidencian una fuerte relación entre el engagement laboral y las dimensiones de justicia organizacional, siendo la Justicia Procedimental la que tiene la correlación más alta.

Comparativamente, en un estudio realizado por Jabbouri (2021) en Polonia, las dimensiones de la justicia organizacional mostraron correlaciones menores con el engagement laboral. Con coeficientes de .341 para la Distributiva, 0.401 para la Procedimental y 0.437 para la Interaccional, se reafirma que una mayor percepción de justicia organizacional está relacionada con mayores niveles de engagement, aunque con intensidades variadas según la dimensión.

Niamuml y Abdul (2020) en Bangladesh encontraron correlaciones similares, aunque los coeficientes fueron algo diferentes. Las dimensiones de Justicia Interpersonal, Procedimental, Distributiva e Informativa mostraron coeficientes de 0.339, 0.589, 0.554 y 0.435 respectivamente, lo que indica una tendencia similar a los resultados del investigador anónimo, aunque con magnitudes diferentes.

Pakpahan et al. (2020) en Indonesia, por otro lado, encontraron coeficientes más bajos en la correlación entre las dimensiones de la justicia organizacional y el Engagement. Con coeficientes de 0.446 para la Distributiva, 0.274 para la Procedimental y 0.274 para la Interaccional, estos resultados sugieren una relación más tenue en este contexto geográfico.

Baleta (2019) en Colombia obtuvo resultados más próximos a los del investigador anónimo, con correlaciones entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional de 0.67 para la Distributiva, 0.73 para la Procedimental, 0.69 para la Interpersonal y 0.76 para

la Informativa. Estos resultados, al igual que los del investigador principal, reflejan una fuerte relación directa entre la percepción de justicia organizacional y los niveles de engagement.

En resumen, a pesar de las variaciones regionales y metodológicas, la generalidad de los estudios apunta a una correlación directa y significativa entre el engagement laboral y las dimensiones de justicia organizacional, reforzando la importancia de percibir justicia en el entorno laboral para lograr mayores niveles de compromiso por parte de los colaboradores.

Cuando se contrastó los resultados de la presente investigación con los hallazgos de autores nacionales, se pudo notar que en términos generales, se ven respaldados por la literatura existente. Por ejemplo, Chávez y Portal (2022) en Lima encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones de la justicia organizacional y el engagement. Aunque sus coeficientes no coinciden exactamente con los de esta investigación, sí se encuentran en la misma dirección. En su estudio, la correlación entre el engagement y la Justicia Procedimental fue de 0.617; con la Justicia Distributiva, 0.687; con la Justicia Interpersonal, 0.700; y con la Justicia Informativa, 0.702. Estas cifras son consistentes con la tendencia identificada, aunque se encontró una correlación más alta entre el engagement y la Justicia Procedimental y Distributiva.

Alaya y Castillo (2022), por su parte, no proporcionaron coeficientes específicos para todas las dimensiones, pero destacaron una fuerte relación entre la dimensión de dedicación del engagement y la justicia distributiva (coeficiente de correlación 0,371). Este resultado respalda la correlación alta observada entre el engagement y la Justicia Distributiva en este estudio. Reyes y Tanta (2021) en Lima también encontraron correlaciones significativas entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional; sus resultados mostraron coeficientes de 0.726 para la Justicia Distributiva, 0.704 para la Justicia Procedimental y 0.695 para la Justicia Interpersonal. Estos coeficientes son consistentes con los hallazgos de esta investigación, aunque un poco más bajos.

En conclusión, la relación entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional es un área de estudio respaldada por múltiples investigaciones. Los hallazgos están en línea con otros estudios, mostrando la relevancia y consistencia de esta relación en distintos contextos y poblaciones.

El tercer objetivo específico de investigación estuvo enfocado en describir los niveles de justicia organizacional

En la dimensión de Justicia Distributiva, un 15.2% de los participantes percibió un nivel bajo de justicia en la distribución de recursos y recompensas. Por otro lado, una mayoría del 52.2% se situó en un nivel medio y un 32.6% en un nivel alto. Este patrón sugirió que la mayoría de los empleados tenía una percepción moderada a alta de la justicia en la distribución de recursos. Estos hallazgos podrían interpretarse como un indicador de que la organización estaba manejando de manera efectiva la distribución de recompensas y recursos, al menos a un nivel que la mayoría de los empleados consideraba justo.

En lo que respecta a la Justicia Procedimental, los datos mostraron que un 23.9% de los participantes calificó la justicia en los procedimientos organizacionales como baja, un 47.8% como media y un 28.3% como alta. Estos resultados reflejaron una distribución más equilibrada entre las percepciones bajas y altas, lo que podría interpretarse como un área de mejora en la organización, especialmente en lo que respecta a los procedimientos y métodos de toma de decisiones.

En la dimensión de Justicia Interpersonal, los resultados revelaron que un 15.2% de los participantes percibió un nivel bajo de justicia, un 47.8% un nivel medio y un 37% un nivel alto. Estos datos sugirieron que la mayoría de los empleados se sintió tratada con un grado moderado a alto de respeto y equidad en sus interacciones interpersonales. Este es un indicador

positivo para el clima organizacional y podría interpretarse como un reflejo de una cultura organizacional saludable en términos de relaciones interpersonales.

En cuanto a la Justicia Informativa, un 34.8% de los participantes percibió un nivel bajo de justicia, un 39.1% un nivel medio y un 26.1% un nivel alto. Estos resultados indicaron que esta dimensión fue la que obtuvo la mayor proporción de percepciones bajas, lo que podría interpretarse como una señal de que la organización necesita mejorar en áreas relacionadas con la transparencia y la comunicación.

En relación con la Justicia Organizacional en general, los resultados mostraron una distribución bastante equilibrada, con un 41.7% de los participantes percibiendo un nivel bajo de justicia, un 37% un nivel medio y un 41.3% un nivel alto. Este equilibrio podría interpretarse como un reflejo de la variabilidad en las dimensiones individuales, lo que señala tanto fortalezas como áreas de mejora en la organización.

Finalmente, estos resultados proporcionaron una visión compleja y matizada de la Justicia Organizacional y sus dimensiones en el entorno laboral estudiado. Mientras que las dimensiones de Justicia Distributiva e Interpersonal obtuvieron en general calificaciones más altas, sugiriendo un ambiente de trabajo relativamente justo en estos aspectos, las dimensiones de Justicia Procedimental e Informativa mostraron áreas claras que podrían beneficiarse de intervenciones dirigidas. La percepción equilibrada de la Justicia Organizacional en general indicó que, aunque hay aspectos positivos en la cultura de justicia de la organización, también existen oportunidades significativas para la mejora.

Como se puede apreciar, para la justicia distributiva, la mayoría de los empleados (84.8%) percibe una justicia de nivel medio a alto. Esto es un indicador positivo, ya que sugiere que la organización está manejando adecuadamente la distribución de recompensas y recursos,

al menos desde la percepción de la mayoría. Sin embargo, sigue siendo una preocupación que un 15.2% de los participantes considere que esta justicia es baja.

En cuanto a la Justicia Procedimental, la situación es un poco más preocupante; casi un cuarto de los empleados percibe una justicia baja en los procedimientos organizacionales. Si bien el 47.8% percibe un nivel medio y el 28.3% un nivel alto, este resultado indica que hay un margen considerable para mejorar las prácticas y procedimientos organizacionales para garantizar que se perciban como justos por una mayoría más amplia.

La Justicia Interpersonal muestra un patrón prometedor, con un 84.8% de los empleados percibiendo niveles medios a altos de justicia. Esta es una indicación positiva del clima organizacional, ya que sugiere que la mayoría de los empleados se siente tratada con respeto en sus interacciones interpersonales. La Justicia Informativa es donde se observa el mayor desafío siendo que un 34.8% de los participantes, la cifra más alta entre todas las dimensiones, percibe un nivel bajo de justicia en esta área. Estos datos apuntan a la necesidad de la organización de mejorar en la transparencia y comunicación con sus empleados. Por último, en relación con la Justicia Organizacional en general, la distribución equilibrada de percepciones bajas, medias y altas refleja la variabilidad encontrada en las dimensiones individuales. Es una señal de que la organización tiene aspectos en los que está funcionando bien, pero también áreas en las que necesita enfocarse y mejorar.

La justicia ha sido un tema central en la filosofía desde sus inicios, Platón, en su "República", expuso ideas sobre la justicia como armonía y equilibrio, proponiendo que una sociedad justa es aquella en la que cada individuo desempeña el papel que mejor le corresponde según su naturaleza. Aristóteles, por su parte, habló de la justicia como dar a cada uno lo que le corresponde. Estas ideas clásicas nos hacen reflexionar sobre la justicia no solo como un concepto abstracto, sino también como un ideal hacia el que las organizaciones deben esforzarse.

Dentro del contexto organizacional, la justicia puede entenderse como la percepción de que se tratan a los individuos de manera equitativa, imparcial y coherente. Esta percepción es subjetiva y está influenciada por la cultura, las experiencias personales y las expectativas. El hecho de que haya una distribución equilibrada en la percepción de la justicia organizacional refleja la diversidad inherente en cualquier población: hay quienes sienten que reciben menos de lo que merecen, otros que sienten que reciben lo justo y quienes consideran que son privilegiados.

Desde una perspectiva científica, los resultados pueden analizarse a través de la lente de la psicología organizacional y la sociología. La percepción de la justicia organizacional influye en una variedad de resultados, incluida la satisfacción laboral, el compromiso y la retención. La teoría de la equidad, por ejemplo, propone que los individuos evalúan la justicia comparando sus aportes y resultados con los de otros. Cuando perciben desequilibrios, pueden experimentar malestar y buscar formas de restablecer este equilibrio, ya sea modificando sus aportes, buscando diferentes recompensas o cambiando su percepción.

La distribución equilibrada observada sugiere que, desde un punto de vista estadístico, la organización no presenta sesgos sistemáticos hacia la injusticia o parcialidad; sin embargo, también destaca que hay una proporción significativa de empleados que siente que la justicia es deficiente. Desde una perspectiva de gestión, es crucial abordar estas percepciones, ya que pueden influir en la moral, la productividad y la retención de talento.

La variabilidad en las percepciones individuales de la justicia puede deberse a factores como la diversidad demográfica, las experiencias laborales individuales y las interacciones con supervisores y colegas. Las investigaciones han demostrado que la justicia procedimental (cómo se toman las decisiones) y la justicia interpersonal (cómo se tratan a las personas en el proceso) son críticas para la percepción global de la justicia en las organizaciones.

En conclusión, Tanto desde una perspectiva filosófica como científica, es evidente que la justicia es una construcción compleja que se manifiesta y percibe de múltiples maneras. La distribución equilibrada en las percepciones sugiere un campo fértil para la introspección y la mejora organizacional. La búsqueda continua de una justicia verdadera y equitativa es fundamental para el bienestar y la prosperidad de cualquier organización.

El cuarto objetivo específico de investigación estuvo centrado en describir los niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores.

En la dimensión de Vigor, un 15.2% de los participantes reportó un nivel bajo, un 32.6% un nivel medio y una mayoría del 52.2% un nivel alto. Este patrón indicó que la mayoría de los empleados experimentó altos niveles de energía y resistencia mental en su trabajo. Este resultado podría interpretarse como un signo positivo para la organización, sugiriendo que los empleados se sienten energizados y dispuestos a invertir esfuerzo en sus tareas laborales.

En lo que respecta a la Dedicación, un 10.9% de los participantes calificó su nivel de dedicación como bajo, un abrumador 80.4% como medio y un 8.7% como alto. Este patrón sugirió que la mayoría de los empleados se encontraba en un nivel medio de dedicación hacia su trabajo. Aunque esto podría considerarse positivo, la falta de una proporción significativa de empleados en el nivel alto podría señalar una oportunidad para mejorar la implicación emocional y el entusiasmo en el lugar de trabajo.

En la dimensión de Absorción, los resultados mostraron que un 32.6% de los participantes experimentó un nivel bajo de absorción en su trabajo, un 43.5% un nivel medio y un 23.9% un nivel alto. Estos datos podrían interpretarse como una señal de que, aunque una proporción considerable de empleados se siente completamente inmersa en su trabajo, todavía hay espacio para mejorar en esta dimensión del engagement.

Finalmente, en relación con el Engagement Laboral en general, un 17.4% de los participantes reportó un nivel bajo de engagement, un 45.7% un nivel medio y un 37.0% un nivel alto. Este patrón reflejó una distribución bastante equilibrada entre los niveles medios y altos de engagement, lo que podría interpretarse como un indicador de un ambiente laboral generalmente comprometido, aunque con margen para mejoras.

En resumen, los resultados descriptivos proporcionaron una visión matizada del estado del Engagement Laboral y sus dimensiones en la organización. Mientras que la dimensión de Vigor obtuvo calificaciones generalmente altas, lo que sugiere un ambiente de trabajo energético, las dimensiones de Dedicación y Absorción mostraron áreas que podrían beneficiarse de intervenciones específicas para mejorar el compromiso laboral. La percepción equilibrada del Engagement Laboral en general indicó que, aunque hay aspectos positivos en la cultura de compromiso de la organización, también existen oportunidades significativas para la mejora.

En un análisis detallado de los resultados presentados sobre las dimensiones del engagement laboral, se evidencian ciertas tendencias y áreas de oportunidad que la organización podría considerar para la mejora del compromiso y satisfacción de sus empleados.

La distribución de respuestas para el vigor sugiere que la organización está haciendo algo bien. Con más de la mitad de los empleados reportando altos niveles de energía y resistencia mental, es evidente que la mayoría se siente motivada y lista para enfrentar los desafíos laborales. Sin embargo, un 15.2% aún informa un nivel bajo, lo que sugiere que hay un subconjunto de la población que no se siente tan vigorizado. Sería valioso indagar más a fondo las causas subyacentes de esta falta de vigor.

Aunque es alentador que la mayoría de los empleados informen un nivel medio de dedicación, el análisis crítico revela una oportunidad perdida. El que solo el 8.7% de los

empleados sienta un alto nivel de dedicación puede ser motivo de preocupación. La dedicación está vinculada a la implicación emocional, el entusiasmo y el sentido de pertenencia, factores cruciales para la retención y la satisfacción laboral. La organización podría beneficiarse de estrategias que busquen mejorar la dedicación, tal vez a través de reconocimientos, oportunidades de desarrollo o incluso ajustes en la cultura organizacional.

Los resultados de la absorción muestran que existe un segmento significativo de empleados (32.6%) que no se siente completamente inmerso en su trabajo. La absorción es esencial para la eficiencia y la productividad, ya que los empleados que están completamente inmersos en sus tareas tienden a ser más eficientes y a producir resultados de mayor calidad. Si bien el 43.5% informa un nivel medio, la organización podría indagar las barreras que impiden a los empleados alcanzar niveles más altos de absorción.

El concepto de engagement laboral puede ser rastreado hasta las raíces filosóficas que exploran la naturaleza del trabajo y el significado que le atribuimos. Las discusiones filosóficas sobre el trabajo han oscilado entre considerarlo como un medio para un fin (por ejemplo, obtener recursos para subsistir) y como una forma de autorrealización. En las sociedades modernas, se espera que el trabajo proporcione un sentido de propósito y satisfacción, y no sólo recursos materiales.

En este contexto, el engagement laboral puede ser entendido como la medida en que un individuo encuentra significado y propósito en su trabajo. El hecho de que un 37.0% de los participantes reporte un alto nivel de engagement sugiere que estos individuos encuentran un profundo significado en su trabajo, alineado con la idea filosófica de que el trabajo puede ser una forma de autorrealización. Sin embargo, el 17.4% que reporta un nivel bajo podría estar experimentando un desajuste entre sus aspiraciones personales y la realidad de su trabajo, posiblemente percibiendo su labor más como un medio para un fin que como una fuente de satisfacción intrínseca.

El engagement laboral ha sido objeto de numerosos estudios empíricos en psicología organizacional y en ciencias del comportamiento. Se ha asociado consistentemente con una serie de resultados positivos, como una mayor productividad, menor rotación de empleados y una mayor satisfacción laboral. Desde este punto de vista, el engagement se puede medir y cuantificar, y sus efectos pueden ser analizados estadísticamente.

Los resultados presentados reflejan una distribución que se inclina hacia niveles medios y altos de engagement. Científicamente, esto sugiere que hay factores dentro de la organización que están apoyando el compromiso de los empleados. Podría tratarse de prácticas de gestión efectivas, una cultura organizacional positiva o incentivos adecuados. Sin embargo, el 17.4% con bajo engagement es una señal de alerta. Científicamente, este grupo debería ser estudiado más de cerca para entender las causas subyacentes de su desapego y para desarrollar intervenciones que puedan mejorar su compromiso.

El quinto objetivo específico de la investigación estuvo orientado a comparar la justicia organizacional según el sexo de los colaboradores.

Los resultados comparativos de la variable Justicia Organizacional y sus dimensiones, según el sexo de los colaboradores, revelaron diferencias significativas en la percepción de la justicia en el lugar de trabajo. Utilizando la prueba estadística U de Mann Whitney, se encontró que en todas las dimensiones —Distributiva, Procedimental, Interpersonal e Informativa— así como en la Justicia Organizacional en general, los hombres percibieron un mayor nivel de justicia que las mujeres, con un valor de $p < 0.05$ en cada caso.

En resumen, los hombres en la organización percibieron una mayor justicia que las mujeres en diversas áreas. En la distribución de recursos y recompensas, esta percepción podría influir en la satisfacción laboral y el compromiso de las empleadas. En cuanto a los procedimientos de toma de decisiones, la disparidad podría afectar la confianza de las mujeres

en la gestión. Similarmente, las diferencias en la percepción de la justicia interpersonal podrían tener un impacto en el bienestar emocional y la cohesión del equipo femenino. En el ámbito de la transparencia y la comunicación, la menor percepción de justicia entre las mujeres podría generar desconfianza hacia la organización. De manera general, esta tendencia podría tener efectos negativos múltiples en el rendimiento y bienestar de las empleadas.

La discrepancia en la percepción de la justicia organizacional entre hombres y mujeres podría deberse a varios factores, algunos de los cuales podrían estar arraigados en las dinámicas de género y los roles tradicionales en el lugar de trabajo. Es posible que las mujeres sean más sensibles a las injusticias debido a experiencias previas de discriminación o sesgo de género. Además, las mujeres podrían enfrentar barreras estructurales que les dificultan acceder a la misma información o recursos que los hombres, lo que podría explicar la menor percepción de justicia en las dimensiones distributiva e informativa.

También es posible que las prácticas organizacionales y la cultura empresarial favorezcan, aunque sea de manera inadvertida, a los hombres en términos de justicia procedimental e interpersonal. Esto podría manifestarse en una variedad de formas, desde la asignación de tareas hasta la toma de decisiones.

En síntesis, los resultados mostraron una diferencia significativa en la percepción de la justicia organizacional entre hombres y mujeres, con implicaciones potencialmente serias para el bienestar y el rendimiento de las empleadas. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que las organizaciones aborden activamente las disparidades de género en la percepción de la justicia para crear un entorno de trabajo más equitativo y justo para todos los empleados.

Desde la filosofía, la justicia ha sido discutida desde los tiempos antiguos como un ideal hacia el cual las sociedades deben esforzarse. Aristóteles, por ejemplo, sostenía que la justicia

consistía en dar a cada uno lo que le corresponde, mientras que Platón describía una sociedad justa como aquella en la que cada ciudadano cumple con su función específica.

Si se trasladan estos ideales filosóficos a la estructura organizacional contemporánea, se encuentra una interacción compleja de poder, expectativas y roles. La diferencia en la percepción de justicia basada en el género podría ser vista desde un lente filosófico como un reflejo de la estructura de poder y los roles tradicionales asignados a hombres y mujeres en la sociedad. Durante siglos, las estructuras de poder han favorecido a los hombres, a menudo colocándolos en posiciones de autoridad y toma de decisiones, mientras que las mujeres han sido históricamente marginadas. Estas estructuras de poder pueden influir en las percepciones individuales de justicia, dado que las personas internalizan estas estructuras y las reflejan en sus propias expectativas y percepciones.

Desde una perspectiva científica, la percepción de la justicia puede ser analizada utilizando la psicología y la sociología. Las investigaciones han demostrado que la percepción de justicia influye en diversos resultados laborales, como la satisfacción, el compromiso y la retención. La teoría de la equidad, mencionada anteriormente, destaca cómo las personas buscan un equilibrio entre sus contribuciones y recompensas.

El hecho de que existan diferencias significativas en la percepción de justicia entre hombres y mujeres sugiere que hay factores sistemáticos en juego. Estas diferencias pueden ser el resultado de desigualdades estructurales, discriminación, o sesgos, ya sea conscientes o inconscientes, en las prácticas laborales. Es posible que las mujeres enfrenten más barreras, tanto explícitas como implícitas, en el lugar de trabajo, lo que afecta su percepción de justicia.

El sexto objetivo específico de la investigación estuvo centrado en comparar la justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores. Los resultados revelaron patrones interesantes que merecen un análisis detallado. Utilizando pruebas estadísticas como

ANOVA de 1 factor y la H de Kruskal Wallis, se observaron diferencias significativas en varias dimensiones de la justicia organizacional.

En relación con la Justicia Distributiva, el estudio no identificó diferencias notables entre los grupos según su tiempo de servicio en la empresa. Esta constatación podría interpretarse como una indicación de que la percepción sobre la distribución de recursos y recompensas es constante, sin importar la duración de la vinculación del empleado con la empresa.

En cuanto a la Justicia Procedimental, se evidenció que los colaboradores con una vinculación de menos de 5 años en la organización tenían una percepción de justicia superior en comparación con aquellos con más de 10 años. Sin embargo, estos últimos sentían una mayor justicia que quienes llevaban entre 5 y 10 años en la empresa. Tal tendencia podría ser relevante para considerar aspectos como la confianza y el nivel de compromiso de los empleados a lo largo del tiempo.

Al analizar la Justicia Interpersonal, se observó una tendencia similar a la Justicia Procedimental. Específicamente, los empleados con menos de 5 años en la empresa manifestaron una percepción de justicia interpersonal más elevada en comparación con los otros grupos. Dicha observación podría influir en la cohesión y el estado emocional de los equipos que cuenten con miembros de diversa antigüedad.

En el ámbito de la Justicia Informativa, el análisis no mostró diferencias significativas entre los grupos en función de su tiempo de servicio. Esto podría interpretarse como un signo de una comunicación y una transparencia consistentes independientemente de la antigüedad del empleado en la organización.

Finalmente, al evaluar la Justicia Organizacional en su conjunto, se detectó que los colaboradores con menos de 5 años en la empresa tenían una percepción más positiva de la

justicia global. Les seguían en percepción aquellos con más de 10 años y, en último lugar, estaban los que tenían entre 5 y 10 años. Estas percepciones podrían influir en diversos factores, tales como la satisfacción laboral y el rendimiento general de los empleados.

Desde una perspectiva filosófica, el concepto de justicia ha sido un tema central en la reflexión ética y moral desde la antigüedad clásica. La justicia, como virtud cardinal, es la aspiración de tratar a cada individuo o entidad de acuerdo con lo que es debido o apropiado. Además se argumentaba que la justicia distributiva implica distribuir bienes y honores proporcionalmente, según el mérito de cada uno.

Aplicando esta idea al contexto empresarial del resultado presentado, el hecho de que no se perciban diferencias notables en la justicia distributiva entre grupos de diferente tiempo de servicio podría entenderse como un reflejo de una organización que aspira a un ideal aristotélico: distribuir recompensas y recursos basándose en méritos, capacidades o necesidades, en lugar de favorecer o desfavorecer basándose en la antigüedad. Por otro lado, algunos filósofos postmodernos podrían argumentar que las percepciones son altamente subjetivas y están influenciadas por una multitud de factores sociales y culturales. En este sentido, la uniformidad percibida en la justicia distributiva podría no ser necesariamente una representación de la realidad objetiva, sino más bien una construcción social de lo que se considera "justo" en ese contexto particular.

Desde un enfoque científico, particularmente desde la psicología organizacional y la sociología, la percepción de justicia en una organización puede tener un impacto significativo en variables como la satisfacción laboral, el compromiso y la retención de empleados. Estudios previos han demostrado que las percepciones de justicia pueden influir en la actitud y comportamiento de los empleados hacia su organización.

El resultado que muestra una percepción constante de justicia distributiva, independientemente del tiempo de servicio, sugiere una serie de posibilidades. Primero, la empresa podría tener políticas y prácticas de recursos humanos bien establecidas y consistentemente aplicadas. Es decir, los recursos y recompensas se distribuyen de manera que los empleados de todos los niveles y antigüedades perciben un trato equitativo. Además, el uso de herramientas y métodos estadísticos en la recopilación y análisis de datos proporciona una base objetiva para evaluar las percepciones de los empleados. No obstante, es crucial tener en cuenta que las percepciones son, por naturaleza, subjetivas. Por lo tanto, aunque desde una perspectiva estadística no se observen diferencias, siempre existen variables latentes o no medidas que pueden influir en la percepción individual de justicia.

En conjunto, tanto las reflexiones filosóficas como las consideraciones científicas ofrecen una panorámica más completa sobre cómo interpretar el resultado presentado, subrayando la importancia de comprender tanto las bases teóricas como las prácticas y metodologías empíricas en cualquier investigación.

Por otro lado, para los resultados que denotaron la existencia de diferencias significativa de la justicia organizacional según el tiempo de servicio.

Desde una perspectiva filosófica, la justicia ha sido discutida ampliamente como un ideal ético y moral que busca establecer un equilibrio y armonía en las relaciones humanas. La concepción platónica de justicia, por ejemplo, se centra en dar a cada uno lo que le corresponde, mientras que Aristóteles pondera la idea de equidad, ajustando la justicia según las circunstancias particulares.

En el contexto de la justicia organizacional, estas nociones filosóficas pueden traducirse en cómo una organización trata a sus empleados y cómo estos perciben dicho trato. La tendencia observada, donde los empleados más nuevos sienten una mayor justicia en

comparación con aquellos de antigüedad intermedia, pero menos que aquellos con más tiempo en la empresa, puede interpretarse a través del prisma de la expectativa. Los colaboradores más nuevos podrían tener expectativas más altas debido a su reciente incorporación, mientras que aquellos con más antigüedad pueden haber adaptado sus expectativas basándose en su experiencia y compromiso con la empresa. Aquellos en el rango intermedio podrían estar en una fase de desencanto o ajuste de sus expectativas iniciales.

Desde una perspectiva científica, particularmente en el campo de la psicología organizacional, la percepción de justicia es un factor clave que afecta una serie de resultados organizacionales, incluyendo la satisfacción laboral, el compromiso, la intención de rotación y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

La tendencia observada en los resultados puede explicarse a través de varias teorías y conceptos. Una posibilidad es el ciclo de socialización organizacional. Los empleados nuevos, en su fase de "luna de miel", pueden percibir todo en un tono más positivo, incluidas las políticas y prácticas de la empresa. Con el tiempo, a medida que los empleados se familiarizan con la cultura y las prácticas organizacionales, sus percepciones podrían ajustarse, reflejando una visión más realista o incluso cínica. Otro factor a considerar es el fenómeno de "quemado" o burnout. Los empleados con una antigüedad intermedia podrían encontrarse en una fase donde el entusiasmo inicial ha decaído, pero aún no han desarrollado mecanismos de afrontamiento o adaptación a largo plazo, lo que puede influir en su percepción de justicia.

En conclusión, el análisis de la justicia organizacional desde perspectivas tanto filosóficas como científicas ofrece una visión rica y multidimensional. Estas percepciones, y las acciones que de ellas se desprendan, pueden tener un impacto profundo en la salud y el éxito de una organización.

El séptimo objetivo específico, estuvo centrado en analizar la diferencia de la justicia organizacional según el área de trabajo, las cuales abarcan un amplio espectro: Administrativos, Deporte, Bar y Restaurante, y Mantenimiento. Utilizando la prueba estadística H de Kruskal Wallis, se exploró si existían diferencias significativas en la percepción de justicia entre estas áreas.

Los resultados arrojaron percepciones variadas. El área de Mantenimiento, con un puntaje de 43,00, ostenta la percepción más alta de justicia organizacional. Esto podría sugerir que los individuos que trabajan en este sector sienten que la organización les trata de manera más justa y equitativa. Por otro lado, el Bar y Restaurante, con un puntaje de 11,52, presentó la percepción más baja. Estos empleados, en comparación con los otros grupos, pueden sentir que no reciben un trato equitativo o que sus inquietudes y necesidades no se abordan adecuadamente.

El área Deportiva, con un puntaje de 35,93, y el área Administrativa, con un valor de 27,50, se ubicaron en posiciones intermedias. Aunque la percepción de justicia en el área Deportiva es notablemente más alta que en la Administrativa, ambas áreas muestran puntajes que indican una percepción moderada de justicia organizacional.

Crucialmente, la prueba H de Kruskal Wallis reveló que estas diferencias entre áreas no eran simples coincidencias o variaciones aleatorias. En todos los casos, las diferencias eran estadísticamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma que la percepción de justicia organizacional varía según el área de servicio.

Estos hallazgos invitan a la reflexión sobre las políticas y prácticas de la organización en diferentes áreas. ¿Qué está haciendo el área de Mantenimiento para que sus empleados sientan un alto grado de justicia? ¿Existen desafíos particulares en el Bar y Restaurante que deben abordarse? Estas son preguntas que los líderes y responsables de la organización podrían

considerar para mejorar el ambiente laboral y fomentar una percepción más equitativa de justicia en todas las áreas.

Desde una perspectiva filosófica, la percepción de justicia en el entorno laboral se arraiga en las antiguas discusiones sobre equidad, derechos y el bien común. La justicia no solo se relaciona con la distribución equitativa de recursos y oportunidades, sino también con la consideración y el respeto hacia el individuo. Platón, en "La República", postuló que la justicia implica dar a cada quien lo que le corresponde, según su papel y contribución. Siguiendo esta lógica, podría argumentarse que la variabilidad en las percepciones de justicia entre áreas de una organización revela discrepancias en cómo cada sector siente que recibe lo que le "corresponde".

Científicamente hablando, las percepciones son el resultado de experiencias acumuladas, interacciones y observaciones, y estas pueden ser moldeadas por una variedad de factores contextuales y cognitivos. La percepción de justicia es una construcción social y psicológica que refleja cómo los individuos interpretan su entorno basándose en sus experiencias previas, expectativas y valores.

Los datos presentados muestran una clara disparidad en las percepciones de justicia entre diferentes áreas de la organización. El hecho de que el área de Mantenimiento tenga la percepción más alta podría indicar que los empleados en este sector sienten que sus esfuerzos y contribuciones son adecuadamente reconocidos y recompensados. Por otro lado, la baja puntuación en el área de Bar y Restaurante podría ser indicativa de descontento o de sentirse menospreciados en comparación con otras áreas.

La posición intermedia de las áreas Deportiva y Administrativa sugiere una percepción moderada de justicia, pero aún con diferencias entre ellas. Estas diferencias podrían deberse a

variaciones en la cultura laboral, expectativas, responsabilidades y formas de reconocimiento entre áreas.

La utilización de la prueba H de Kruskal Wallis y el resultado de diferencias significativas confirman, desde un punto de vista científico, que no estamos simplemente ante variaciones aleatorias. Es decir, hay una consistencia en estas percepciones de justicia que varían según el área, lo que implica una estructura subyacente que genera estas diferencias.

En síntesis, estos resultados, vistos desde una óptica filosófica y científica, destacan la complejidad de las percepciones humanas y la importancia de entender y abordar las cuestiones de justicia en el entorno laboral. Una organización que busca prosperar debe prestar atención a estas percepciones y trabajar hacia una mayor equidad y entendimiento entre sus diferentes áreas.

EL octavo objetivo específico del estudio estuvo centrado en comparar el engagement según el sexo de los trabajadores. Se observó una disparidad notoria entre hombres y mujeres. Los hombres registraron un índice de engagement de 30.10, lo que refleja un nivel de compromiso notablemente alto con la empresa. Este valor sugiere que, en general, los hombres en esta organización sienten una fuerte conexión y dedicación hacia sus responsabilidades.

Por otro lado, el índice de engagement para las mujeres se situó en 15.64, notablemente inferior al de los hombres. Este resultado indica un nivel de compromiso más moderado o incluso bajo entre las mujeres de la organización. Tal disparidad puede surgir de una variedad de factores, que podrían incluir desde diferencias en las oportunidades de desarrollo profesional hasta posibles desafíos en el ambiente de trabajo que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

La prueba U de Mann Whitney, una herramienta estadística utilizada para comparar diferencias entre dos grupos independientes, confirmó la relevancia de estas observaciones. Al

obtener un valor de p inferior a 0.05, se demuestra que las diferencias en el nivel de engagement entre hombres y mujeres no son producto del azar, sino que son estadísticamente significativas. Esta constatación enfatiza la importancia de prestar atención a estas diferencias y de abordar cualquier problema subyacente que pueda estar afectando el nivel de compromiso de los diferentes géneros dentro de la empresa.

Desde una perspectiva filosófica, el compromiso —o engagement— representa no solo la disposición de un individuo para realizar una tarea, sino también la conexión emocional y cognitiva que establece con dicha actividad y el contexto en el que se desarrolla. La filosofía, a lo largo de la historia, ha abordado la naturaleza de las emociones, las motivaciones y el sentido del deber, siendo estos elementos esenciales para comprender el fenómeno del engagement.

Aristóteles, por ejemplo, sostenía que la actividad humana tiende hacia la realización de un fin, un bien supremo. Bajo este prisma, el alto engagement de los hombres podría interpretarse como una manifestación de esta búsqueda del "bien" en el contexto laboral, ya sea por la satisfacción personal, la estabilidad económica o el reconocimiento profesional. Sin embargo, ¿por qué las mujeres, siguiendo esta lógica aristotélica, mostrarían un engagement inferior?

La respuesta podría encontrarse en las estructuras de poder, las expectativas sociales y los roles tradicionalmente asignados a hombres y mujeres. Desde filósofos hasta teóricos contemporáneos, se ha analizado cómo las estructuras patriarcales han influenciado la percepción y el papel de la mujer en la sociedad. Estas estructuras, que pueden manifestarse en prácticas discriminatorias o en expectativas de género rígidas, podrían limitar las oportunidades y el desarrollo profesional de las mujeres, afectando, por ende, su nivel de compromiso.

Desde el ámbito científico, las diferencias en el engagement pueden ser producto de una variedad de factores. Estudios en psicología organizacional han demostrado que el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre vida personal y profesional, y la percepción de justicia en el lugar de trabajo son factores clave que influyen en el engagement. Si las mujeres enfrentan desafíos particulares en estos ámbitos, como la discriminación de género, la falta de representación en puestos de liderazgo, o la carga desproporcionada de responsabilidades, es lógico que su engagement se vea afectado.

En síntesis, la disparidad observada en los niveles de engagement entre hombres y mujeres es el reflejo de una interacción compleja entre factores filosóficos y científicos. Mientras que la filosofía nos ofrece herramientas para reflexionar sobre las motivaciones humanas y las estructuras de poder, la ciencia nos brinda evidencia empírica sobre cómo estas estructuras y prácticas afectan el bienestar y compromiso laboral.

El noveno objetivo específico del estudio estuvo centrado en comparar el engagement según el tiempo de servicio. En un análisis meticuloso de los niveles de engagement en función del tiempo de servicio de los colaboradores, se descubrió una distribución particular en los diferentes grupos estudiados. A través de la implementación de la prueba H de Kruskal Wallis, se buscó determinar si existían diferencias significativas en las percepciones de engagement según el área de servicio.

Los colaboradores con menos de cinco años en la empresa presentaron un índice de engagement de 31,13. Este resultado puede sugerir que aquellos empleados con una vinculación más reciente a la organización muestran un compromiso y entusiasmo notables, quizás influenciados por la novedad y la expectativa que conlleva formar parte de una nueva institución.

Por otro lado, aquellos empleados que llevaban entre 5 a 10 años en la empresa mostraron un índice más bajo, con un valor de 14,68. Esta cifra podría indicar que el paso del tiempo, las experiencias acumuladas y posiblemente la rutina han llevado a una disminución del engagement en este grupo, lo que resalta la importancia de desarrollar estrategias de retención y motivación para empleados con una vinculación intermedia.

Finalmente, para el grupo con más de diez años de servicio, se encontró un índice de engagement de 27,64. Aunque esta cifra es inferior a la de los colaboradores más recientes, sigue siendo considerablemente alta, lo que podría sugerir que, después de un periodo prolongado, estos colaboradores han forjado una relación sólida y comprometida con la empresa, consolidando su sentido de pertenencia y su valoración de la organización. De manera crucial, la prueba H de Kruskal Wallis arrojó diferencias significativas en todos los grupos, con un valor de p inferior a 0,05. Esto indica que las variaciones en el nivel de engagement entre los diferentes segmentos de tiempo de servicio no son casuales y tienen una relevancia estadística.

En líneas generales, la entidad presenta patrones distintivos de engagement en función del tiempo que los colaboradores llevan vinculados a ella. Estos hallazgos podrían ser fundamentales para orientar estrategias de gestión de talento y programas de bienestar organizacional adaptados a las necesidades y características de cada grupo.

Desde una perspectiva filosófica, el engagement laboral puede entenderse como una manifestación tangible de la búsqueda del sentido y propósito en la vida laboral, una cuestión que ha sido central en la reflexión filosófica a lo largo de la historia. La naturaleza intrínsecamente dinámica del ser humano lo lleva a establecer relaciones significativas con su entorno, y esto incluye el ámbito laboral. La vinculación emocional e intelectual con el trabajo puede verse influenciada por diversos factores, entre ellos, el tiempo de permanencia en una organización y las experiencias acumuladas en ese periodo.

Para los colaboradores con menos de cinco años en la empresa, el alto índice de engagement podría relacionarse con la teoría filosófica del "eterno retorno a lo nuevo". La novedad y la expectativa de lo desconocido pueden generar una especie de renovación del entusiasmo y compromiso, similar a cómo los filósofos concebían el constante renacimiento y renovación del individuo a través de sus experiencias.

En contraste, para aquellos con un tiempo de servicio de entre 5 a 10 años, la disminución en el nivel de engagement podría ser vista desde la lente del existencialismo. La rutina y la familiaridad con el entorno pueden conducir a un sentimiento de "absurdo", donde la repetición y la falta de novedad pueden hacer que el individuo cuestione el propósito y significado de su labor.

Por otro lado, para los empleados con más de diez años, el sostenido nivel de engagement puede reflejar la idea aristotélica de "telos", o finalidad. Después de un extenso periodo, es posible que hayan encontrado un propósito claro y definido en su trabajo, consolidando una relación sólida con la organización y asentando un sentido profundo de pertenencia.

Desde una perspectiva científica, el engagement laboral es un constructo ampliamente estudiado en la psicología organizacional. Las variaciones en los niveles de engagement pueden ser resultado de factores intrínsecos y extrínsecos. El nuevo entorno, las oportunidades de aprendizaje y el deseo de crecimiento profesional pueden influir en los niveles de engagement en los colaboradores más recientes. Sin embargo, con el paso del tiempo, la familiaridad, la adaptación y la posible desilusión pueden afectar estos niveles, especialmente si no existen mecanismos de reconocimiento o renovación de objetivos y desafíos.

El hecho de que la prueba H de Kruskal Wallis haya arrojado diferencias significativas sugiere que los niveles de engagement realmente varían según el tiempo de servicio y que estos

cambios no son producto del azar. Esta constatación resalta la necesidad de que las organizaciones sean conscientes de las distintas etapas evolutivas del compromiso laboral y desarrollen estrategias adaptadas a cada grupo para mantener o mejorar el engagement.

El décimo objetivo específico del estudio estuvo centrado en comparar el engagement según el área de servicio. Se observaron diferencias notables entre los distintos departamentos de la organización.

En el área administrativa, el índice de engagement se situó en 28.0. Este valor sugiere un compromiso moderado por parte de estos profesionales hacia la organización. Podría interpretarse que, si bien se sienten razonablemente comprometidos con su trabajo, todavía hay margen para mejorar y potenciar su vinculación emocional y profesional con la empresa.

Por otro lado, en el área de deporte, el engagement mostró un valor de 35.1. Esta cifra, superior a la del área administrativa, indica un nivel de compromiso más elevado en esta área. Es posible que la naturaleza dinámica y pasional del deporte influya en la percepción y actitud de estos empleados, lo que les lleva a sentirse más conectados y dedicados a sus responsabilidades.

En cuanto al área de bar y restaurante, se registró un índice de engagement de 12.9, el más bajo de todas las áreas analizadas. Este resultado podría sugerir que los empleados en este departamento se sienten menos comprometidos o satisfechos con su labor, lo que podría deberse a una variedad de factores, desde condiciones de trabajo hasta la relación con el equipo o la administración.

Finalmente, el área de mantenimiento presentó el índice más alto, con un valor de 38.7. Este resultado indica un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral entre estos empleados. Es posible que el sentido de responsabilidad y la importancia de su labor para el funcionamiento

óptimo de la organización confiera un sentido de pertenencia y valoración particularmente fuerte.

La prueba H de Kruskal Wallis, empleada para determinar si las diferencias observadas eran estadísticamente significativas, confirmó que así era, al arrojar un valor de p inferior a 0.05 en todos los casos. Esto significa que las variaciones en el engagement entre las diferentes áreas de servicio no son producto del azar, sino que reflejan diferencias reales y significativas en la percepción y actitud de los empleados según su departamento. En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de abordar el engagement de manera individualizada, atendiendo a las particularidades de cada área, para diseñar intervenciones y estrategias que permitan potenciar el compromiso y la satisfacción laboral en toda la organización.

Desde una perspectiva filosófica, el concepto de "engagement" en el lugar de trabajo puede ser entendido como un reflejo de cómo los individuos encuentran propósito, significado y valor en su labor. El filósofo Aristóteles, aborda esta idea como "felicidad" o "bienestar"; sin embargo, un acercamiento más profundo a este término revela que Aristóteles estaba haciendo referencia a una vida con propósito y virtud. En el contexto laboral, el "engagement" podría verse como una manifestación contemporánea de este principio: encontrar propósito y satisfacción en la labor diaria, de modo que el trabajo no sea simplemente un medio para un fin, sino una actividad intrínsecamente valiosa.

Científicamente, el "engagement" puede medirse utilizando herramientas y métricas específicas que capturan cómo los empleados se sienten respecto a su trabajo y su relación con la organización. Estos valores cuantitativos nos ofrecen una instantánea de la salud organizacional y la alineación entre las metas del empleado y las de la empresa.

La administración, al ser una función esencial en cualquier organización, a menudo involucra tareas repetitivas y rutinarias. Aunque el valor de 28.0 sugiere un compromiso

moderado, este puede estar influenciado por la naturaleza a veces monótona del trabajo administrativo. La filosofía nos recuerda que la búsqueda de propósito y significado no siempre se encuentra en las tareas más obvias o emocionantes, pero la ciencia nos indica que hay margen para mejorar estas cifras a través de intervenciones específicas, como capacitaciones o programas de reconocimiento.

Filosóficamente, el deporte ha sido visto a lo largo de la historia como una manifestación del espíritu humano, una búsqueda de excelencia y superación. La naturaleza emocional y apasionada del deporte puede facilitar un mayor engagement, ya que los empleados a menudo sienten una conexión personal y profunda con su labor. Las bajas cifras en esta área pueden reflejar las condiciones desafiantes y a menudo estresantes. Mientras que la filosofía nos recuerda buscar propósito en todas las facetas de la vida, científicamente, es importante abordar y mejorar las condiciones laborales para aumentar la satisfacción y compromiso de estos empleados.

La satisfacción derivada de ver resultados tangibles y directos de su labor puede ser una explicación filosófica para el alto nivel de engagement en esta área. Científicamente, el sentido de responsabilidad y la importancia intrínseca de su trabajo pueden traducirse en altos niveles de compromiso y satisfacción.

En líneas generales, estos resultados reflejan la intersección de la búsqueda humana de propósito y significado con las realidades prácticas y cotidianas del entorno laboral. Mientras la filosofía ofrece un marco para comprender el "por qué" detrás del engagement, la ciencia nos proporciona las herramientas para medirlo y mejorarlo.

VI. CONCLUSIONES

- A. Los colaboradores que perciben mejor la justicia organizacional, tienden a evidenciar mayor compromiso con la actividad funcional de su puesto.
- B. Cuando los colaboradores perciben que las cosas en su trabajo son justas, trabajan con más entusiasmo, se dedican más y se concentran mejor en lo que hacen.
- C. Cuando hay más señales de compromiso con las funciones del puesto, los colaboradores perciben de mejor manera la justicia respecto a cómo se distribuyen los recursos, en los procedimientos, en el trato entre personas y en la información compartida.
- D. Un quinto de los colaboradores siente que la justicia en la organización es baja, especialmente en cómo se accede a la información y en los procedimientos de trabajo.
- E. Cerca de un quinto de los colaboradores está menos comprometido; les resulta difícil estar absortos y dedicados a su trabajo.
- F. Los hombres sienten que la organización es más justa en comparación con las mujeres.
- G. Quienes tienen menos de 5 o más de 10 años en la organización sienten menos justicia en comparación con quienes tienen entre 5 a 10 años de servicio; esto se nota también en cómo ven la justicia en los procedimientos y en el trato entre personas.
- H. Los colaboradores de mantenimiento y deportes sienten que la organización es más justa comparados con los de áreas administrativas y la de bar - restaurante.
- I. Los hombres muestran más compromiso con la actividad funcional del puesto de trabajo comparados con las mujeres.

- J. Los colaboradores con menos de 5 años o más de 10 años en la organización muestran más compromiso con la actividad funcional del puesto comparados con quienes tienen entre 5 a 10 años de servicio.

- K. Los colaboradores de mantenimiento y del área de deportes muestran más compromiso con la actividad funcional del puesto comparados con los de áreas administrativas y bar-restaurante.

VII. RECOMENDACIONES

- A. Se sugiere llevar a cabo investigaciones longitudinales para evaluar cómo evolucionan la percepción de la justicia organizacional y el engagement en los colaboradores a lo largo del tiempo y cómo estas dimensiones impactan en el desempeño laboral y bienestar de los empleados en organizaciones sin fines de lucro.
- B. Se recomienda que los profesionales de salud ocupacional y psicólogos organizacionales diseñen e implementen programas que promuevan la justicia organizacional, enfocándose en mejorar la distribución equitativa de recursos, la claridad en los procedimientos laborales, y la comunicación efectiva entre los colaboradores y la administración.
- C. Se sugiere a las organizaciones, desarrollar estrategias que fomentan el engagement entre los colaboradores, como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo y actividades que promueven la interacción entre los equipos de trabajo.
- D. Dado que se encontraron diferencias de percepción entre hombres y mujeres respecto a la justicia organizacional y el engagement, se recomienda implementar programas de sensibilización en igualdad de género para promover un ambiente laboral inclusivo y equitativo.

VIII. REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahumada, M. (Ed.). (2021). *Guía para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo: Justicia organizacional*. Instituto de Salud Pública de Chile. <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2021/07/GuiaRiesgosPsicosocialesJusticiaOrganizacional01-02072021B.pdf>
- Alaya, P., y Castillo, J. (2022). *Justicia organizacional y engagement en trabajadores de una empresa agroindustrial del distrito de Chao—La Libertad* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83214>
- Aristóteles. (20116). *Ética a Nicómano* (1ra ed.). Editorial digital EDIN. https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/literatura%20universal/etica_a_nicomaco_edincr.pdf
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2007). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Baleta, G. (2019). *Justicia organizacional y engagement en el área de producción zona Centro en Complejo de Cerrejón*. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19379>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Prentice Hall-Pearson.
<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:aace58af-7fc3-4ce1-bfc7-c627dc7904c5>
- Bies, R., y Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on negotiations in organization*, 1(1), 43-55.
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boucherie, R. J., Tijms, H., y Braaksma, A. (2021). *Operations Research: Introduction to Models and Methods*. World Scientific.
<https://1drv.ms/b/s!AniSVQO4m2dOi5cGh6tnaNtjpUWcjA?e=wzwknQ>
- Carrasco, A., De la Corte, C., y León, J. (2014). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 28(1), 1-15. <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/5468>
- Chávez, G., y Portal, C. (2022). *Justicia organizacional y engagement laboral en efectivos de la Policía Nacional del Perú*. Lima, 2022. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96428>
- Cohen, J., y Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política* (1ra ed. en español, vol. 3). Fondo de Cultura Económica. <https://jjsantibanez.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/arato-y-cohen-2000-sociedad-civil-y-teoria-politica.pdf>
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. - PsycNET. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
<https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12(1), 317-372. <https://psycnet.apa.org/record/2015-24777-001>
- Dewan, K., y Muhammad, B. (2020). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in the Banking Sector in Bangladesh. *Jahangirnagar University Journal of Management Research*, 3(1), 1-18. <https://ssrn.com/abstract=4202174>
- Fuad, A., y Palupiningdyah, P. (2021). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *Management Analysis Journal*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.15294/maj.v10i1.43916>
- García, L., Useche, M., y Schlesinger, M. (2013). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano. *REDHECS*, 1-4.
- García, M., Vesga, J., y Toscano, C. (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecafmh/titulos/197042>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Grupo Gestión. (2020). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema | TENDENCIAS | GESTIÓN* [Informativo]. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>

- Harter, J., Schmidt, F., y Hayes, Theodore. (2002). Relación a nivel de unidad de negocio entre la satisfacción de los empleados, el compromiso de los empleados y los resultados comerciales: Un metanálisis. *Revista de Psicología Aplicada*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://1drv.ms/b/s!AniSVQO4m2dOgqREjLRXkUC64qjGyA?e=cMKYMJ>
- Homans, G. (1961). Comportamiento social: Sus formas elementales. En *The Nature of Social Science* (Vol. 10, p. 109). Harcourt, Brace y el mundo. https://books.google.com.pe/books/about/The_Nature_of_Social_Science.html?id=6QY7AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Isuani, F. (1998). *Regulación y autonomía en las organizaciones: El caso del Plan Social Educativo en el GCBA*. (Vol. 1). Editorial Académica Española. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0054_IsuaniF.pdf
- Jabbouri, F. (2021). The mediating relationship between authentic leadership, organizational justice & engagement. *The EURASEANS: journal on global socio-economic dynamics*, 3(28), 88-103. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(28\).2021.88-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(28).2021.88-103)
- Kahn, G. (1990). Condiciones psicológicas del compromiso y desvinculación personal en el trabajo. *Revista de la Academia de Gestión*, 33(4), 692-724. hoy. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00008>
- Leiter, M., y Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55-57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
- Leventhal, G. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9(1), 91-131.

- Lind, A., y Tyler, T. (1988). La psicología social de la justicia procesal. *Asociación Estadounidense de Sociología*, 18(5), 758-759. <https://doi.org/10.2307/2073346>
- Lohr, S. (2021). *Sampling: Design and Analysis* (3.^a ed.). CRC Press. <https://www.amazon.com/dp/0367279509?tag=bookworm-in-20&linkCode=osi&th=1&psc=1>
- Lora, H. (2020). *Engagement y compromiso organizacional en la justicia organizacional del personal táctico en una universidad particular en el Distrito de San Juan de Lurigancho – 2019* [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40909>
- McGregor, D. (1960). *Teoría X y Teoría Y. Teoría de la organización* (1ra ed.). McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1961-04124-000>
- Mladinic, A., y Isla, P. (2011). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 17-22.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., y Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 800-845. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Niehoff, B., y Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>

Nunnally, J., y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
<http://catdir.loc.gov/catdir/toc/mh022/93022756.html>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Casi 500 millones de personas no tienen un empleo bien pagado y suficiente*. Noticias ONU.
<https://news.un.org/es/story/2020/01/1468231>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020, octubre 5). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2020* [Informe]. Organización Internacional del Trabajo.
http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS_757163/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021, junio 14). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (nº24): Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina* [Informe]. Organización Internacional del Trabajo.
http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/coyuntura-laboral-america-latina-caribe/WCMS_802535/lang--es/index.htm

Oviedo, M. (2021). *La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí].
<https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7381>

Pakpahan, M., Eliyana, A., Dharmawan, A., y Ratih, T. (2020). The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323-332.
<https://doi.org/doi:10.31838/srp.2020.9.49>

- Paschoal, T., Torres, C., y Porto, J. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Platón. (2014). *La República* (1ra ed.). Edimat Libros. <https://biblioteca.org.ar/libros/8207.pdf>
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice* (1ra ed.). Harvard University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctvjf9z6v>
- Reyes, S., y Tanta, M. (2021). *Justicia organizacional y engagement de los trabajadores en la empresa Rotapel S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4718>
- Robbins, S., Langton, N., y Judge, T. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8va ed.). PEARSON. <https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:012c400a-0fa0-4925-848f-35f389ad615a>
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial. <https://lirias.kuleuven.be/1952396>
- Salazar, H., y Panca, G. (2018). *El engagement laboral como un aliado estratégico en la gestión de recursos humanos en los colaboradores de Femaco S.R.L. Arequipa 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7581/RIsacrhw.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, F. (2019). *Diccionario de marketing online* [Consultoría]. Human Level. <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/engagement>

- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *pensamiento & gestión*, 32(1), 54-82. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. *Utrecht University*, 1(1), 50.
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2004). Las demandas laborales, los recursos y su relación con el burnout y compromiso: Un estudio de muestras múltiples. *Journal of Organizational Behavior*, 25(12), 293-315. <https://doi.org/DOI: 10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González, V., y Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis* (1ra. Edición). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2648&context=dlj>
- Valdez, H., y Ron, C. (2011). *Traducción del Utrecht Work Engagement Scale (Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo) de Schaufeli & Bakker—Manual español* (1ra edición, Vol. 1). GEPEB - Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Varas, G. (2020). *Percepción de la justicia organizacional y engagement en docentes de la Institución Educativa Marcial Acharán y Smith del Distrito de Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49382>

- Vargas, K. (2017). *Grado de compromiso organizacional según el modelo de Meyer & Allen en los médicos residentes del Hospital Regional Docente Las Mercedes, Chiclayo 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/823>
- Vázquez, C., Crespo, M., y Ring, M. (2000). Estrategias de Afrontamiento. En *Comportamiento organizacional* (p. 425). Masson. http://www.psicosocial.net/historico/index.php?option=com_docman&view=document&layout=default&alias=94-estrategias-de-afrontamiento&category_slug=trauma-duelo-y-culpa&Itemid=100225
- Zambrano, E. (2020). *Justicia organizacional y engagement en docentes de la Unidad Educativa Monseñor Juan María Riera, Guayaquil, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63464>

IX. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA			OBJETIVOS			HIPÓTESIS			METODOLOGÍA		
	General	General	General	General	General	General	General	General	Variable 1	Tipo, diseño y muestra	Instrumento	
Justicia organizacional y engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima - 2021	¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y el engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima - 2021?	Determinar la relación entre justicia organizacional y engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima - 2021.	Los colaboradores que perciben altos índices de justicia organizacional, tienden a presentar mayores niveles de engagement.	Variable 1 Justicia organizacional	Investigación de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y corte transversal.	Escala de Justicia Organizacional de Colquitt. (2001)						
	Específicos	Específicos	Específicos	Dimensiones								
	1) ¿Cuál es la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de engagement?	1) Determinar la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de engagement.	1) Existe una correlación directa y entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de engagement.	<ul style="list-style-type: none"> • Distributiva • Procedimental • Interpersonal • Informativa 								
	2) ¿Cuál es la relación entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional?	2) Determinar la relación entre el engagement y las dimensiones de justicia organizacional.	2) Existe una relación directa entre el comportamiento de engagement y las dimensiones de justicia organizacional.									
	3) ¿Cuáles son los niveles de justicia organizacional en general y por dimensiones que perciben los colaboradores?	3) Describir los niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores.										
	4) ¿Cuáles son los niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores?	4) Describir los niveles de engagement, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores.										
	5) ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores?	5) Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores.	3) Los colaboradores hombres perciben mejor la justicia organizacional, comparados con las mujeres.									
	6) ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores?	6) Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores.	4) Los que tienen menos de cinco años de servicio, perciben mejor la justicia organizacional, comparados con los que tienen más tiempo.									
	7) ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el área de servicio?	7) Comparar la percepción de justicia organizacional según área de servicio.	5) El área de mantenimiento percibe mejor la justicia organizacional comparada con otras áreas.									
	8) ¿Cómo se diferencia los niveles de engagement según el sexo de los colaboradores?	8) Comparar el engagement según sexo de los colaboradores	6) Los colaboradores hombres presentan mayores índices de engagement, comparados con las mujeres.									
9) ¿Cómo se diferencia los niveles de engagement según el área de servicio?	9) Comparar el engagement según el área de servicio.	7) El área de mantenimiento presenta mayores índices de engagement comparada con otras áreas										
10) ¿Cómo se diferencia el engagement según el tiempo de servicio de los colaboradores?	10) Comparar los niveles de engagement según el tiempo de servicio de los colaboradores.	8) Los que tienen menos de cinco años de servicio, presentan mayores índices de engagement, comparados con los que tienen más tiempo										
			Variable 2 Engagement	Será posible acceder a la totalidad de los sujetos que conforman la población.	Muestreo De tipo censal.	Utrecht Work Engagement Scale.(1999)						
			Dimensiones									
			<ul style="list-style-type: none"> • Vigor • Dedicación • Absorción 									

Anexo 2. Consentimiento informado



Universidad Nacional
Federico Villarreal

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me presento, soy **De La Cruz Carranza Jessica Isabel**, egresada de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Me encuentro realizando una investigación relacionada a la **Justicia Organizacional y el Engagement** en la organización en la cual usted labora; es por ello que quisiera contar con su valiosa participación, siendo necesario que brinde su consentimiento para evaluarlo. El proceso consistirá en la aplicación de dos pruebas; la primera es la **Escala de justicia organizacional de Colquitt** y la segunda es la **Escala de engagement laboral de Utrecht**. De aceptar participar, usted estaría afirmando que ha sido informado del procedimiento y, en caso tenga una duda, estas serán resueltas por la investigadora.

Gracias por su colaboración.

Yo.....con número de DNI..... acepto participar en la investigación Justicia organizacional y engagement en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima 2022, llevada a cabo por De la Cruz Carranza Jessica Isabel egresada de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Día: _____ de _____ de 2021

Lic. DE LA CRUZ CARRANZA, Jessica Isabel
Universidad Nacional Federico Villarreal

Firma
DNI:

Anexo 3. Instrumento



EVALUACIÓN

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA SIN FINES DE LUCRO

A continuación se le presentan una serie de premisas asociadas a un contexto laboral a las que usted deberá contestar dependiendo de la percepción que tenga de la organización a la cual pertenece y sobre su desempeño en ella. Recuerde que no debe escribir su nombre código o alguna marca que lo identifique ya que el anonimato está garantizado; por ello puede contestar con total seguridad y veracidad.

Instrucciones: para responder, marque con una aspa (X) la casilla que se encuentra a la altura de su respuesta en cada una de las premisas

Ejemplo:

N°		En mínima medida	En poca medida	Ni sí/ Ni no	En Buena medida	En gran medida
1	Los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo			X		
2	Los resultados que obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que hace					
3	Los resultados que obtiene reflejan la contribución que hace a la entidad					

Antes de iniciar, brídenos los siguientes datos:

Sexo:

años

Área:

Administración

Bar y restaurante

Deporte

Mantenimiento

Tiempo en el puesto

años

Edad:

años

N°		En mínima medida	En poca medida	Ni si/ Ni no	En Buena medida	En gran medida
1	Los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo			X		
2	Los resultados que obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que hace					
3	Los resultados que obtiene reflejan la contribución que hace a la entidad					
4	Se justifican los resultados que obtiene, considerando su desempeño					
5	Ha podido expresar al interior de su organización, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos					
6	Ha tenido influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos					
7	Las normas y procedimientos en la entidad han sido aplicados en forma consistente					
8	Las normas y procedimientos aplicados en su empresa son justos					
9	Las normas y procedimientos aplicados en la entidad se basan en información correcta					
10	Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su empresa					
11	Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa se fundamentan en valores éticos y morales					
12	Hasta qué punto su jefe lo trata con cortesía					
13	Hasta qué punto su jefe lo trata con dignidad					
14	Hasta qué punto su jefe lo trata con respeto					
15	Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.					
16	La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.					
17	La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados					
18	La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la entidad					
19	La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos					
20	La persona responsable de implementar procedimientos da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno					

Nº	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4. Análisis de confiabilidad del instrumento

Tabla 13.

Análisis de ítems según indicadores de media, asimetría, curtosis y el Índice de Homogeneidad Corregida, para la escala de Justicia organizacional.

Dimensión	I.	Frecuencias (%)					M	DE	g1	g2	IHC
		En mínima medida	En poca medida	Ni si/ Ni no	En buena medida	En gran medida					
Distributiva $\omega = .999$	1	6.5	8.7	15.2	50.0	19.6	3.67	1.1	-.995	.553	.881
	2	.0	19.6	10.9	60.9	8.7	3.59	.909	-.735	-.438	.804
	3	6.5	4.3	32.6	37.0	19.6	3.59	1.07	-.697	.429	.861
	4	.0	26.1	28.3	21.7	23.9	3.43	1.13	.121	-1.36	.603
Procedimental $\omega = .948$	5	4.3	26.1	41.3	8.7	19.6	3.13	1.15	0.381	-.673	.652
	6	4.3	19.6	39.1	26.1	10.9	3.2	1.02	-.0232	-.378	.647
	7	.0	19.6	10.9	56.5	13.0	3.63	0.951	-.635	-.544	.597
	8	.0	17.4	50.0	28.3	4.3	3.2	0.778	.23	-.229	.624
	9	.0	17.4	41.3	37.0	4.3	3.28	0.807	-.0398	-.6	.561
	10	6.5	8.7	56.5	23.9	4.3	3.11	0.875	-0.426	1.03	.533
	11	.0	23.9	21.7	50.0	4.3	3.35	0.9	-0.381	-1.06	.580
Interpersonal $\omega = .999$	12	.0	6.5	13.0	43.5	37.0	4.11	.875	-.842	.216	.888
	13	6.5	4.3	8.7	47.8	32.6	3.96	1.09	-1.4	1.74	.773
	14	6.5	4.3	8.7	43.5	37.0	4	1.12	-1.41	1.64	.845
	15	6.5	8.7	32.6	28.3	23.9	3.54	1.15	-.479	-.303	.604
Informativa $\omega = .907^*$	16	.0	30.4	39.1	21.7	8.7	3.09	.939	.495	-.592	.742
	17	.0	15.2	34.8	45.7	4.3	3.39	.802	-.304	-.581	.897
	18	.0	15.2	30.4	50.0	4.3	3.43	.807	-.442	-.545	.881
	19	.0	30.4	30.4	26.1	13.0	3.22	1.03	.304	-1.06	.703
	20	.0	10.9	60.9	28.3	.0	3.17	.608	-.094	-.307	.562

Nota: N= Nunca; PV= Pocas Veces; AV= A veces; MV= Muchas Veces; S= Siempre // M= Media; DE= Desviación Estándar; g1= Asimetría; g2= curtosis; IHC= índice de Homogeneidad Corregida; ω = Omega Ordinal; * Coeficiente omega de McDonald en su forma no Ordinal.

Tabla 14.

Análisis de ítems según indicadores de media, asimetría, curtosis y el Índice de Homogeneidad Corregida, para la escala de Engagement.

Dimensión	I.	Frecuencias (%)						M	DE	g1	g2	IHC
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre					
Vigor $\omega = .968$	1	6.5	10.9	8.7	32.6	37.0	4.3	3.96	1.3	-0.87	.009	3.96
	4	.0	6.5	15.2	41.3	15.2	21.7	4.3	1.17	-.024	-.657	4.3
	8	.0	6.5	13.0	21.7	37.0	21.7	4.54	1.17	-0.59	-.399	4.54
	12	.0		28.3	28.3	34.8	8.7	4.24	0.97	0.101	-1.08	4.24
	15	.0	15.2	8.7	32.6	28.3	15.2	4.2	1.26	-.387	-.673	4.2
	17	6.5	8.7	23.9	39.1	21.7	.0	4.54	1.29	-1.26	1.69	4.54
Dedicación $\omega = .877^*$	2	.0	10.9	43.5	4.3	23.9	17.4	3.93	1.36	.291	-1.37	.856
	5	10.9	8.7	32.6	4.3	34.8	8.7	3.7	1.52	-.252	-1.01	.824
	7	.0	4.3	54.3	23.9	17.4	.0	3.54	.836	.574	-.605	.629
	10	.0	6.5	13.0	26.1	34.8	19.6	4.48	1.15	-.495	-.422	.555
	13	6.5	6.5	37.0	13.0	32.6	4.3	3.72	1.29	-0.28	-.591	.657
Absorción $\omega = .884$	3	4.3	21.7	10.9	30.4	15.2	17.4	3.83	1.5	-.106	-1.01	.732
	6	6.5	39.1	8.7	13.0	32.6	.0	3.26	1.44	.0823	-1.64	.593
	9	.0	10.9	39.1	21.7	23.9	4.3	3.72	1.09	.275	-.817	.688
	11	.0	32.6	26.1	28.3	13.0	.0	3.22	1.05	.26	-1.17	.722
	14	.0	28.3	34.8	26.1	10.9	.0	3.2	0.98	.327	-.884	.758
	16	.0	37.0	26.1	19.6	17.4	.0	3.17	1.12	.432	-1.2	.783

Nota: N= Nunca; PV= Pocas Veces; AV= A veces; MV= Muchas Veces; S= Siempre // M= Media; DE= Desviación Estándar; g1= Asimetría; g2= curtosis; IHC= índice de Homogeneidad Corregida; ω = Omega Ordinal; * Coeficiente omega de McDonald en su forma no Ordinal.

Anexo 5. Validez del instrumento

Tabla 15.

Análisis de validez confirmatoria para la escala de Justicia organizacional

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Valores obtenidos	.954	.962	.016	.023
Valores esperados	>.95	>.95	<.08	<.06 ideal <.08 acceptable

Nota.- CFI: Comparative Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Tabla 16.

Análisis de validez confirmatoria para la escala de Engagement

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Valores obtenidos	.966	.989	.074	.068
Valores esperados	>.95	>.95	<.08	<.06 ideal <.08 acceptable

Nota.- CFI: Comparative Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation