

## Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia\*

### Organizational change and perception of organizational justice in a defense of belonging to the city of entity Bogota-Colombia

Mónica García Rubiano\*\*

Carlos Forero Aponte

Universidad Católica de Colombia

Recibido: 11 de diciembre de 2013

Revisado: 3 de febrero de 2014

Aceptado: 1 de marzo de 2014

#### Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la percepción de la justicia organizacional y cambio organizacional en una empresa de la ciudad de Bogotá. La muestra fue de 80 colaboradores, se aplicaron los instrumentos de Justicia de Colquitt (2001) y cambio organizacional (Gracia y Forero, 2010). Se realizó un análisis de los datos mediante el programa estadístico SPSS. Los resultados indicaron relaciones y asociaciones significativas entre el cambio organizacional y la justicia procedimental, informativa e interaccional y ninguna correlación con la justicia distributiva. La variable proyección y desarrollo del cambio mostró la mayor correlación con el nivel de justicia total en la organización, evidenciando el enfoque que se debe tener para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y para el diseño de políticas de gestión del talento humano en función del cambio de la cultura organizacional a la que se quiere llegar.

**Palabras clave:** cambio organizacional, justicia organizacional.

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Correspondencia: Mónica García Rubiano. Grupo de investigación Europsi. Universidad Católica de Colombia. Correos electrónicos: mgarcia@ucatolica.edu.co monica.garcia@gmail.com. Carlos Forero Aponte. Grupo de investigación Gaem. Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: cforero@ucatolica.edu.co. Dirección postal: Av. Caracas No. 46-70. Bogotá, Colombia.

## Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between perceived organizational justice and organizational change in a sample of 80 employees of a company of the defense sector in Bogota, by using a justice (Colquitt, 2001) and an organizational change measure (Grace & Forero 2010). Data analysis was performed using SPSS statistical software. The results indicated significant relationships and associations between organizational change and procedural, informative and interactional justices, but no correlation with distributive justice. The variable projection and development of change showed the highest correlation with the level of total justice in the organization, showing the approach to decision-making and talent management policies that senior management need to implement as a function of the organizational culture that the organization wants to reach.

**Keywords:** Organizational change, organizational justice.

## Introducción

La justicia organizacional es un campo muy amplio de estudio que se centra en las percepciones que el trabajador tiene sobre lo que es justo o injusto dentro de la organización (Assmar, Ferreira y Souto, 2005, citados por Vega y García, 2012; Adams, 1965; Dubinsky y Levy, 1989; Leventhal, 1980; Tyler y Smith, 1998; Greenberg, 1990b; Elovianino, Kivimaki, Vahtera, y Ferrie, 2002; Omar, 2006; Topia, Palacios y Morales, 2006; Greenberg, 2004), cuyos antecedentes y consecuencias conllevan a dos tipos de percepciones subjetivas: 1) las relativas a la distribución de recompensas y al equilibrio entre la asignación de tareas en las organizaciones (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976); 2) las relativas al equilibrio de los procedimientos utilizados para determinar esta asignación o distribución (Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005; Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza y Fry, 1980; Thibaut y Walker, 1975).

De las características del contexto depende la percepción del entorno, por lo tanto estas variables como cultura y organización, y variables psicológicas como personalidad, autoestima, igualmente como la edad, raza, educación, se deben considerar como factores que a la hora de crearse algún componente perceptual pueden tener un

valor importante. Siendo así las cosas, las personas concluyen si la situación es justa, pero cuando la percepción es de injusticia o desigualdad, se genera tensión (Greenberg, 1984). Esta tensión puede generar diferentes reacciones como comportamentales (bajo desempeño) o psicológicas (percepciones inadecuadas de los resultados del trabajo) (Walster, Walster y Berscheid, 1978 citados por Greenberg, 1990).

Por su parte Greenberg (1987), plantea una taxonomía para clasificar las teorías de justicia organizacional, la cual, comprende dos dimensiones independientes: la dimensión reactiva-proactiva: pretende establecer distinción en cuanto a la intención de buscar reparar la justicia (reactiva) o la intención de alcanzar o promover la justicia (proactiva); y la dimensión contenido-proceso: establece la distinción en relación al interés por identificar cómo los resultados de diferentes situaciones propias de la organización se determinan, o por el contrario identificar cuál es la distribución resultante. La combinación de estas dos dimensiones da lugar a 4 tipos de teorías: reactivas de contenido, proactivas de contenido, reactivas de proceso y proactivas de proceso.

Dicha taxonomía permite a Greenberg, en los años 80, hacer una aclaración de interrelaciones teóricas, el seguimiento de las tendencias de in-

investigación y la identificación de desafíos para los desarrollos investigativos. Esta propuesta no supone que las dimensiones reactiva-proactiva y proceso-contenido, son las dimensiones de estudio de la justicia organizacional, pero sí resultan ser un referente para organizar la amplia gama de conceptualizaciones (citado por Vega y García, 2012).

Por su parte, Colquit, Conlon, Wesson y Poerwe, (2001), conceptualizan la justicia organizacional desde cuatro dimensiones: a) la justicia de distribución, describe la regla de la equidad, la cual dicta que las recompensas y los recursos, se distribuyen de acuerdo a las contribuciones de las personas destinatarias (Adams, 1965; Greenberg, 1987; Cropanzano y Greenberg, 1997); b) la justicia de procedimiento, se centra en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones (Sauders y Thornhill, 2004c) la justicia de interacción, se refiere al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que las personas tratan a los referentes de autoridad o terceros involucrados en los procedimientos (Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005); y c) la justicia informativa, hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos (Greenberg, 1990a, 1993; Colquitt et al. 2001).

En el contexto colombiano, la percepción de justicia organizacional se ve afectada por diferentes factores, principalmente por el conflicto armado, por el conjunto de transformaciones que han posibilitado la generalización del comercio mundial, y el incremento de las inversiones internacionales por el sistema político actual el cual es excluyente, por la mala administración de los recursos del país, etc., generando cambios que muchas veces las organizaciones no están preparadas a afrontar (Valencia, 2000; Hernández, Ochoa y Novoa, 2001; citados por Peralta, 2006).

Por su parte, el cambio en la organización es constante y apresurado y el trabajador debe adaptarse a su ritmo, estos cambios resultan cada vez más

determinantes en la supervivencia de cualquier organización (García, Arias y Gómez, 2013), pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación, ya que todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso (García, Gómez y Londoño, 2009; García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero, 2010; García, 2011; García, Rojas, y Díaz, 2011; García, Arias y Gómez, 2013)

Según Romero (1999), el cambio organizacional se contempla en dos dimensiones, que a su vez se subdividen en dos variables: variable origen del cambio, la cual hace referencia a cambios planificados y no planificados y variable consecuencia del cambio, entendida como cambios que comportan la continuidad del sistema (cambios morfofostáticos) y los que comportan su ruptura (cambios morfofogenéticos).

Goldberg y Dent (2005) señalan que la resistencia al cambio es mejor conceptualizarla como la resistencia a la pérdida, esta a su vez tiene diferentes manifestaciones para ser abordada como un solo fenómeno. En consecuencia, los autores exploraron la pérdida de justificación percibida a través de los lentes de la etnia como factor en el cambio organizacional. Los investigadores identificaron variables claves que son analizadas dentro de tres construcciones: cambio, cultura étnica y justicia, para explorar las diferentes dimensiones de la resistencia organizacional. Se argumentó que el comportamiento de ciudadanía organizacional (OBC) sirve como un indicador útil para la resistencia. Finalmente, para explorar la complejidad de la injusticia organizacional, las interpretaciones de justicia procesal no instrumental son vistas de manera independiente de la justicia distributiva y la interaccional. Dirigiendo la injusticia organizacional como un factor en la reducción del cambio, el estudio abre las puertas para investigaciones relacionadas con riesgos psicosociales que explican la diferencia en los procesos de cambio organizacional.

Van de Ven y Scott (2005) proponen cuatro teorías que explican los procesos de cambio y desarrollo organizacional bajo las siguientes condiciones: a) la teoría del ciclo de vida, que explica los procesos de cambio en una entidad cuando existen reglas naturales, lógicas o institucionales que regulan el proceso; b) la teoría teleológica, considera los procesos de cambio en una entidad o entre un conjunto de entidades cooperativas, cuando se construye socialmente un nuevo estado deseado y el consenso surge de los medios y recursos que se necesitan para alcanzar el estado final deseado; c) la teoría dialéctica explica los procesos de cambio entre entidades en conflicto cuando las entidades agresoras son lo suficientemente poderosas y eligen enfrentar la oposición a través de la confrontación directa, la negociación o los ajustes mutuos; y d) La teoría evolutiva explica los procesos de cambio entre una población de entidades cuando estas compiten por recursos escasos similares en un nicho ambiental.

Un estudio realizado por Imberman (2009), tuvo como propósito identificar la relación entre cambio organizacional, las percepciones de justicia organizacional y su impacto con el compromiso organizacional, y el cambio orientado al comportamiento de ciudadanía organizacional, y una actitud hacia el cambio futuro. La muestra fue de 209 encuestados en todos los niveles de la organización. Los resultados de este estudio señalan que la justicia organizacional está mejor representada por el modelo de cuatro factores compuesta por la justicia distributiva, procesal, interaccional e informativa. Se encontró correlaciones negativas entre el compromiso afectivo y la apertura hacia el cambio futuro, cambios de trabajo con apertura hacia el futuro, compromiso afectivo y la transparencia hacia el cambio futuro, sinceridad entre el cambio futuro. Por tanto el cambio que es percibido como algo que afecta la persona reduce los niveles del compromiso afectivo con la organización y la sinceridad frente a los cambios a futuro, mientras que el cambio que fue percibido como beneficioso incrementa los niveles de compromiso afectivo hacia la organización y la sinceridad hacia futuros cambios.

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos, se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la percepción de justicia organizacional y cambio organizacional en trabajadores de una entidad pública perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá? Como objetivo general se plantea: determinar la relación entre la percepción de la justicia organizacional y cambio organizacional en trabajadores de una entidad pública perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá. Y como objetivos específicos:

1. Identificar la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de una entidad pública, perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá, D.C.
2. Identificar los tipos de justicia organizacional percibida en los trabajadores de una entidad pública perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá

## Metodología

### *Participantes*

Los participantes fueron 80 empleados de una entidad pública perteneciente al sector defensa de la ciudad de Bogotá. Las características de la población fueron: a) llevar vinculadas laboralmente en la empresa (mínimo 6 meses), b) personas de las distintas áreas de la empresa, c) sin límite de edad. La selección fue con quienes voluntariamente aceptaron participar en este estudio. La entidad seleccionada se encuentra en proceso de cambio en estructura organizacional, carga laboral, cultura organizacional, tareas y funciones de las personas que laboran en ella, desde el año 2009 aproximadamente; en la actualidad existe un proceso de consultoría organizacional donde se está realizando un diagnóstico organizacional de las áreas administrativas, determinando situaciones problema en estas áreas específicas con relación a los aspectos mencionados de cambio organizacional.

### *Diseño*

Es una investigación no experimental bajo un estudio transversal correlacional, ya que pretende la

cuantificación y medición de las variables a trabajar para calcular el índice de relación entre ellas y determinar el grado de relación en un momento del tiempo específicamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El empleo de este tipo de estudio se justifica dado que se busca establecer la relación entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas, para esta investigación se buscó determinar la relación entre justicia organizacional y cambio organizacional.

## *Procedimiento*

Para desarrollar esta investigación se realizó una reunión con el área de Recursos Humanos de una entidad del Estado colombiano perteneciente al sector defensa, con el propósito de dar a conocer el objetivo de la propuesta investigativa.

Se espera recibir respuesta de la entidad con el propósito de obtener la autorización para acceder al personal que participará en el estudio, se establecerán los aspectos logísticos para realizar la aplicación de los instrumentos iniciando por la conformación de los grupos poblacionales, después se contemplará: hora, fecha y lugar para la aplicación, el cual será aproximadamente de un hora y media.

Obtenida la información se procederá a ingresarla a las bases de datos correspondientes para su análisis. Se realizará el informe final incluyendo los resultados y la discusión haciendo énfasis en los elementos contemplados en el marco teórico para contrastarlo con los resultados.

## *Instrumentos*

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la escala de justicia organizacional de Colquitt adaptado a la población colombiana por Venegas (2014), que mide el constructo en cuatro factores: justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa. El alfa es de 0.90.

Para medir el cambio organizacional, se implementó un instrumento diseñado para tal fin por García y Forero (2010), el cual está constituido

por nueve variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen a continuación:

1. Variables principales: a) adaptabilidad, b) liderazgo, c) participación/integración, d) comunicación, e) trabajo en equipo, e) aceptación, f) resistencia al cambio, g) conocimiento de la organización, h) cultura de cambio; 2.
2. Factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal y c) factor organizacional.
3. Factores de segundo orden: a) factor I: Gestión del Cambio, b) factor II: Proyección y Desarrollo del cambio. El Alfa de Cronbach es 0,86.

## **Resultados**

En la tabla 1, se observan los datos estadísticos descriptivos de cambio organizacional donde se obtienen el mínimo, máximo, la media y la desviación típica de las variables principales. La media para la variable de adaptabilidad es de 16,7250, mientras que su desviación típica es de 2,41291. Para aceptación la media es de 25,7000, y su desviación típica es de 2,73468. En la comunicación la media es de 16,2000, y su desviación típica es de 2,90089. Respecto al conocimiento de la organización la media es de 12,4375 y su desviación típica es de 2,38053. En cuanto a cultura de cambio la media es de 9,4250 y su desviación típica es de 2,10349, y en gestión del cambio la media es de 58,7000 y su desviación típica es de 5,71784.

Entre las variables de adaptabilidad, aceptación, comunicación y cultura de cambio se puede observar una desviación típica similar aproximada a 2, indicando que la mayoría de los encuestados respondieron de manera similar, y por tanto tienen una percepción más estandarizada que en variables como la gestión del cambio, donde la desviación típica muestra mayor dispersión en las respuestas.

En cuanto a los tipos de justicia organizacional se obtiene en justicia procedimental una media de 19,9625, con una desviación típica de 6,39708.

Para justicia distributiva se tiene una media de 13,4430, con una desviación típica de 5,38218. Para justicia interpersonal se tiene una media de 18,2785, con una desviación típica de 2,64059 y para justicia informativa se tiene una media de 19,4304, con una desviación típica de 4,52821.

De acuerdo a los anteriores resultados, se identifica que el estilo de justicia organizacional de la entidad, es la justicia procedimental con una media de 19,9625, la cual muestra que los encuestados presentan una mayor percepción de este tipo de justicia, seguida de la justicia informativa con una media de 19,4304.

Tabla 1.

*Estadísticos descriptivos cambio organizacional y justicia organizacional.*

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Adaptabilidad	80	7,00	20,00	16,7250	2,41291	5,822
Aceptación	80	14,00	30,00	25,7000	2,73468	7,478
Comunicación	80	5,00	20,00	16,2000	2,90089	8,415
Conocimiento de la organización	80	7,00	16,00	12,4375	2,38053	5,667
Cultura de cambio	80	3,00	12,00	9,4250	2,10349	4,425
Gestión del cambio (Factor de segundo orden)	80	21,00	64,00	58,7000	5,71784	32,694
Liderazgo	80	7,00	24,00	22,1000	2,41619	5,838
Nivel Grupal	80	15,00	56,00	47,4125	6,63839	44,068
Nivel Individual	80	14,00	44,00	38,8250	4,27171	18,247
Nivel Organizacional	80	58,00	100,00	82,2750	10,69245	114,328
Participación Integración	80	6,00	20,00	18,3250	2,11549	4,475
Proyección y desarrollo del cambio (segundo orden)	80	6,00	24,00	19,7125	3,36848	11,347
Resistencia al cambio	80	16,00	44,00	34,7125	6,79388	46,157
Trabajo en equipo	80	4,00	16,00	12,8875	2,70487	7,316
Total	80	105,00	198,00	168,5125	17,38834	302,354
Justicia Procedimental	80	5,00	35,00	19,9625	6,39708	40,923
Justicia distributiva	79	4,00	20,00	13,4430	5,38218	28,968
Justicia interpersonal	79	11,00	20,00	18,2785	2,64059	6,973
Justicia informativa	79	9,00	25,00	19,4304	4,52821	20,505
Justicia total	80	5,00	99,00	70,4750	15,89760	252,734
N válido (según lista)	79					

En la tabla 2, se evidencia una correlación bilateral significativa al nivel 0,05 entre proyección y desarrollo del cambio y justicia procedimental con un valor de ,270, justicia interpersonal significativa al nivel 0,01 con un valor de ,343 y con justicia informativa con un valor de ,317. Lo anterior evidencia que esta variable tiene un impacto directo y lineal con tres tipos de justicia, constituyéndola en la primera variable que más influye la percepción de justicia total en la organización con un valor de ,364.

Igualmente se evidencia una correlación bilateral significativa al nivel 0,05 entre comunicación y justicia procedimental con un valor de ,249, justicia interpersonal significativa al nivel 0,01 con un valor de ,331 y justicia informativa significativa al nivel 0,05 con un valor de ,243. Lo anterior evidencia que la variable comunicación tiene un impacto directo y lineal con tres tipos de justicia, esto la constituye en la segunda variable que más influye la percepción de justicia total en la organización.

En la variable de trabajo en equipo se evidencia una correlación con la justicia interpersonal con un valor de ,292 significativa al nivel 0,01, y con justicia informativa en un ,275 significativa al nivel 0,05, constituye la tercera variable más influyente en la percepción de justicia total de la organización con un valor de ,298.

En la variable de nivel grupal presenta una fuerte correlación con la justicia interpersonal, que es aquella asociada con las relaciones interpersonales, constituye la cuarta variable más influyente en la percepción de justicia total de la organización con un valor de ,269.

Se puede concluir que la justicia procedimental se relaciona directa y linealmente con el cambio organizacional a través de la proyección y desarrollo del cambio donde se obtuvo un valor de ,270, significativa al nivel 0,05. Por lo anterior, en la medida en que se logren elevar los niveles de justicia

procedimental se elevará la proyección y desarrollo del cambio en la organización, lo cual permite el reconocimiento del problema, la identificación de causas e implementación y evaluación que permiten tener una idea clara de la situación que se presentan en la organización.

Los resultados comprueban que existe una correlación significativa al nivel 0,01, entre la justicia interaccional y el cambio organizacional, específicamente en la variable proyección y desarrollo del cambio con una media de ,343, siendo la correlación más alta dentro de los resultados analizados. Esto indica que a mayor justicia interaccional existirá una mayor disposición y asimilación de los cambios.

La justicia distributiva no presenta correlación con el cambio organizacional, lo que indica que aspectos como la distribución de funciones, actividades y salarios no tienen una incidencia directa en la asimilación de los cambios. Se recomienda al grupo de Recursos Humanos no generar estrategias encaminadas a fortalecer este tipo de justicia, pues no generará un impacto directo en la disposición ante los cambios a implementar.

La justicia informativa presenta correlación con el cambio organizacional en la variable proyección y desarrollo del cambio con una media de ,317, indicando una correlación significativa. Esto indica que a mayor justicia informativa existirá una mayor disposición y asimilación de los cambios.

Cabe anotar que la variable proyección y desarrollo del cambio presenta correlación con tres tipos de justicia: procedimental, interaccional e informativa, por tanto constituye las variables con la correlación más fuerte en la percepción de justicia general de los encuestados. Se recomienda al grupo de Recursos Humanos tener en cuenta estos niveles de correlación al momento de definir estrategias organizacionales que busquen una mayor asimilación y facilidad de generar cambios.

Tabla 2.  
Correlaciones entre percepción de Justicia y cambio organizacional.

		Justicia procedimental	Justicia distributiva	Justicia interpersonal	Justicia informativa	Justicia total
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	-0,006	-0,127	0,046	-0,047	-0,106
	Sig. (bilateral)	0,955	0,265	0,684	0,678	0,35
	N	80	79	79	79	80
Aceptación	Correlación de Pearson	0,112	0,124	0,16	0,172	0,157
	Sig. (bilateral)	0,325	0,275	0,159	0,129	0,163
	N	80	79	79	79	80
Comunicación	Correlación de Pearson	,249*	0,191	,331**	,243*	,344**
	Sig. (bilateral)	0,026	0,091	0,003	0,031	0,002
	N	80	79	79	79	80
Conocimiento de la organización	Correlación de Pearson	0,137	0,198	0,155	0,206	0,143
	Sig. (bilateral)	0,224	0,08	0,173	0,069	0,207
	N	80	79	79	79	80
Cultura de cambio	Correlación de Pearson	0,13	0,137	0,087	0,183	0,114
	Sig. (bilateral)	0,25	0,23	0,448	0,106	0,316
	N	80	79	79	79	80
Gestión del cambio (factor de segundo orden)	Correlación de Pearson	0,001	-0,039	0,173	0,011	0,024
	Sig. (bilateral)	0,99	0,731	0,127	0,921	0,832
	N	80	79	79	79	80
Liderazgo	Correlación de Pearson	0,052	-0,014	0,031	-0,03	0,031
	Sig. (bilateral)	0,648	0,904	0,786	0,792	0,782
	N	80	79	79	79	80
Nivel grupal	Correlación de Pearson	0,163	0,121	,329**	0,205	,269*
	Sig. (bilateral)	0,148	0,29	0,003	0,07	0,016
	N	80	79	79	79	80
Nivel individual	Correlación de Pearson	0,026	-0,079	0,044	-0,044	-0,042
	Sig. (bilateral)	0,821	0,49	0,703	0,703	0,711
	N	80	79	79	79	80
Nivel organizacional	Correlación de Pearson	0,105	0,136	0,179	0,219	0,154
	Sig. (bilateral)	0,353	0,232	0,115	0,053	0,174
	N	80	79	79	79	80
Participación integración	Correlación de Pearson	-0,059	-0,102	0,205	-0,041	-0,01
	Sig. (bilateral)	0,603	0,371	0,071	0,721	0,928
	N	80	79	79	79	80



**Tabla 2.**  
Correlaciones entre percepción de Justicia y cambio organizacional.

		Justicia procedimental	Justicia distributiva	Justicia interpersonal	Justicia informativa	Justicia total
Proyección y desarrollo del cambio (segundo orden)	Correlación de Pearson	,270*	0,195	,343**	,317**	,364**
	Sig. (bilateral)	0,016	0,085	0,002	0,004	0,001
	N	80	79	79	79	80
Resistencia al cambio	Correlación de Pearson	0,032	0,053	0,136	0,147	0,093
	Sig. (bilateral)	0,776	0,64	0,232	0,197	0,411
	N	80	79	79	79	80
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0,18	0,172	,292**	,275*	,298**
	Sig. (bilateral)	0,111	0,131	0,009	0,014	0,007
	N	80	79	79	79	80

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## Discusión

La entidad de estudio atraviesa una etapa significativa de cambio y transformación. La planeación estratégica plantea un nuevo orden de hacer las cosas y es allí donde se hace necesario estudiar los procesos de cambio organizacional, y lograr mayor asimilación a través del manejo de elementos como las percepciones de justicia que pueden llevar a que estos sean asimilados de mejor forma.

Los resultados arrojados en la investigación comprobaron la relación entre la percepción de la justicia por parte de los funcionarios y la disposición al cambio organizacional, evidenciado en la variable de proyección y desarrollo del cambio, la cual presenta correlación con tres tipos de justicia como son la procedimental, interaccional e informativa. Para Sauders y Thornhill, (2004); Lind y Tyler (1988) la justicia procedimental se centra en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones. La interaccional, según Cropanzano, Goldman, Benson, 2005, citados por Vega y García (2012), se refiere al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que las personas tratan a los referentes de autoridad o terceros involucrados en los procedimientos, y la informativa (Gre-

enberg, 1990a, 1993; Colquitt et al. 2001), hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos. Esto indica que todos los esfuerzos encaminados a mejorar la percepción de justicia en la organización redundarán en una mejor disposición y aceptación de los cambios que la entidad requiera implantar.

En cuanto a la disposición al cambio organizacional en las variables estudiadas, se evidencia en los resultados un nivel de disposición alto en cuanto al nivel organizacional, nivel grupal y gestión del cambio. Por otro lado, presentan bajos niveles en la cultura de cambio, conocimiento de la organización, trabajo en equipo, comunicación y adaptabilidad, mostrando un claro enfoque a seguir en las estrategias de gestión del cambio y mejora de la percepción de justicia que se debe implementar en la entidad.

La variable de cultura de cambio corresponde a la forma como se hacen las cosas en la organización (hábitos, valores, significados), como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los cambios (Armstrong, 1991). Al encontrarse

bajos niveles de esta variable en la organización, indica que no hay una cultura dirigida y controlada que refuerce estos principios básicos, la cual se convierte en una variable por fortalecer, ya que esta facilitaría aún más la disposición al cambio, permitiendo un alto grado de cohesión entre los miembros de la organización, y permitiendo al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización, dándole significado a la experiencia de los miembros, orientando los esfuerzos y las estrategias de esta, ya que es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización, considerando la cultura como prioridad estratégica.

En esta investigación se identificó que el modelo de justicia en la organización es el procedimental, el cual se centra en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones (Sauders y Thornhill, 2004). Lind y Tyler (1988), señalan dos criterios para la evaluación de justicia de los procedimientos, el control del proceso y el control en la decisión. El primero, hace referencia a la posibilidad de expresar, argumentos y puntos de vista durante el procedimiento. Mientras que el segundo refiere la capacidad de influir en el resultado en sí. Los juicios de justicia en el procedimiento se conforman en relación a los aspectos formales y estructurales de los procesos (Thibaut, Walker, 1975; Tyler y Bies, 1990).

Se ha encontrado que los procesos y procedimientos verdaderamente justos moderan el impacto de las reacciones negativas que surgen por decisiones que conducen a resultados indeseables Brockner y Siegel (1996 citados por Vega y García, 2012). Así, los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados (Leventhal, Karuza y Fry, 1980) para destinar recursos y salarios a los empleados. Esta se relaciona positivamente con reacciones afectivas (Groth y Gilliland, 2001; Yi y Gong, 2008), satisfacción (Bowman y Narayandas, 2001; Kim, Kim y Kim, 2009; Martínez-Tur, Ramos y Peiró, 2001; Maxham y Netemeyer, 2002) y lealtad (Karatepe,

2006; Kau y Loh, 2006). Lo anterior indica que los funcionarios muestran confianza en los procedimientos de la entidad para la toma de decisiones y en la información brindada en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos. Por lo anterior, todos los programas encaminados a facilitar la asimilación de los cambios en la entidad deben estar enfocados a mantener y elevar los niveles de justicia procedimental, pues tendrá un impacto mayor que si se trabaja en otro tipo de justicia.

Dado que la justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los procedimientos, especialmente sobre la distribución de los resultados, la distribución de beneficios, la manera de evaluar los niveles de rendimiento y la gestión de las quejas o disputas, las percepciones de los empleados son de importancia fundamental para la justicia procesal. Las reacciones de los empleados ante los procedimientos dependen del grado de justicia que ellos perciben en ellos, cuanto más justos, equitativos y transparentes sean unos procesos en la realidad, con tanta mayor facilidad serán percibidos como tales por empleados y miembros de la organización.

Una justicia organizacional de tipo procedimental implica que los empleados estarán más motivados si perciben que los procedimientos usados para evaluar su trabajo son justos. Por el contrario, si perciben que su desempeño no será evaluado de manera exacta y que sus reales contribuciones no serán valoradas, estos tienden a presentar desmotivación. También los empleados perciben una justicia procedimental alta cuando pueden participar en la construcción y mejora de los procedimientos de la organización, de esta manera pueden expresar sus opiniones y puntos de vista ante los mismos (Rawls, 1971).

La justicia al interior de la organización muestra que existe una estrecha relación entre la percepción que los trabajadores tienen sobre justicia y la disposición al cambio. Teniendo en cuenta que se trata de una organización donde conviven laboralmente militares y civiles, la cultura organizacional está directamente influenciada por la doctrina

militar y por ello, respetar los procedimientos, los conductos regulares y seguir las órdenes es parte de los preceptos más arraigados en organizaciones de tipo militar. Esto guarda total coherencia con los resultados obtenidos en la investigación, pues una cultura procedimental muestra la confianza hacia los procedimientos implantados y las decisiones que se toman (Rawls, 1971).

Estos datos permitieron aportar evidencia a favor de algunas discusiones teóricas en cuanto a que las percepciones de justicia organizacional, como señala Greenberg (1990), puede ser entendido desde los postulados de la justicia interpersonal y social, que permiten entender elementos del comportamiento organizacional. Sin embargo, el desarrollo asociado a la temática se vincula a la noción de equidad propuesta por Adams en 1965, la teoría postula que las personas evalúan las situaciones con base en lo que perciben o consiguen como resultado, y de la inversión o aporte que hacen frente a determinado hecho, lo cual es comparado frente a la percepción de situaciones parecidas de la experiencia de otras personas (Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001). Estas pueden tener amplias ramificaciones para la motivación de los empleados, sus actitudes, comportamientos y propician la aceptación de los cambios organizacionales, a nivel personal satisface varias necesidades individuales de control, estima y pertenencia. Particularmente, para la entidad en estudio, se ha fijado un espectro de actuación y un enfoque para la toma de decisiones en cuanto a las políticas institucionales de gestión del cambio.

Los resultados comprueban que la justicia procedimental se relaciona directa y linealmente con el cambio organizacional, que existe una correlación significativa entre la justicia interaccional, e informativa y el cambio organizacional, pero no existe una correlación entre la justicia distributiva con el cambio organizacional, lo que indica que aspectos como la distribución de funciones, actividades y salarios no tienen una incidencia directa en la asimilación de los cambios.

En consecuencia, sería propicio y recomendable realizar estudios posteriores donde el presente estudio sea un punto de partida para determi-

nar de forma precisa un programa que tenga por objetivo promover la justicia organizacional y el cambio organizacional, donde las estrategias seleccionadas sean implementadas y los resultados medidos sobre la práctica, de esta forma los resultados que aquí se presentan podrían permanecer en el tiempo y generar un valor agregado en el logro de los objetivos de la organización.

Para finalizar, cabe resaltar que se encontraron algunos inconvenientes en el desarrollo de la investigación al momento de aplicar el instrumento, ya que no se pudo contar con la participación de algunos departamentos. Se recomienda realizar una investigación aplicando los instrumentos a los demás departamentos de la organización, y se sugiere continuar con investigaciones como la relación entre la edad y el afrontamiento del cambio, diferencias de género para enfrentar el cambio, entre otras.

## Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkovitz (ed.). *Advance experimental social psychology*, (2), 267-299. NewYork: Academic Press.
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Legis: Fondo editorial
- Bowman, D., y Narayandas, D. (2001). Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior. *Journal of Marketing Research*, 38, 281-297.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. y Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., y Porewe, C. (2001). Justice at the millennium: A meta-

analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

- Colquitt, J., Greenberg, J., y Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. In J. Greenberg y J. A. Colquitt (eds.). *The handbook of organizational justice*, 3-56. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Dubinsky, J., y Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople. *Journal of Retailing*, 65(2), 221.
- Elovainio M., Kivimaki. M., Vahtera, J., y Ferrie, E. (2002). Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occup Environ Med*, 60, 27-34.
- García, M., Gómez, G., y Londoño, O. (2009), Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M., y Forero, C. (2010). IMC-Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Arias, F., y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en empleados de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95.
- García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, M., y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia: avances de la disciplina*, 4(2), 31-46.
- Greenberg, J. (1984). On the apocryphal nature of inequity distress. In R. Folger (ed.). *The sense of injustice*, 167-188. New York: Plenum Press.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 6(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 6(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Groth, M., y Gilliland, S. (2001). The role of procedural justice in the delivery of services: A study of customers' reactions to waiting. *Journal of Quality Management*, 6(1), 77-97.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Hernández, R., Fernández., C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Imberman, M. (2009). Organizational change and organizational justice: Assessing the impact on organizational commitment, change-oriented organizational citizenship behavior, and attitude toward future change. *Dissertations y Theses*. Los Angeles: Alliant International University.
- Karatepe, O. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of com-

- plainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Kim, T., Kim, W., y Kim, H. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51-62.
- Leventhal, G. (1976). Fairness in social relationships. En Thibaut, J., y Carson (eds.). *Contemporary topics of social psychology*, 211-239. Morristown: General Learning Press.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, y R. Willis (eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G., Karuza, J., y Fry, W. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. En G. Mikula (ed.). *Justice and social interaction*, 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lind, E., y Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J.M. y García-Buades, E. (2001). Relationships among perceived justice, customers' satisfaction, and behavioral intentions: The moderating role of gender. *Psychological Reports*, 88, 805-811.
- Maxham, J., y Netemeyer, R. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252.
- Omar, A. (2006). Justicia Organizacional, Individualismo-colectivismo y Estrés Laboral. *Psicología y Salud*, 6(2) 207-217. México: Universidad Veracruzana.
- Patlán. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Peralta, M. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 87-97.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Romero, O. (1997). Cambios organizacionales, cambios educacionales y liderazgo motivacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16(1), 84-94.
- Saunders, M., y Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Topia, G., Palacios, F., y Morales, F. (2006). El efecto moderador de la integración grupal en las interacciones entre justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46.
- Tyler, T., y Bies, R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. En J. Carroll (ed.). *Applied social psychology and organizational settings*, 77-98. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T., y Smith, H. (1998). Social justice and social movements. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, y G. Lindzey (eds.). *Handbook of social psychology*, (2), 595-629. Boston, M.A.: McGraw-Hill.
- Van de Ven, H., y Scott, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1.337-1.404.
- Vega, D., y García, M. (2012). *Justicia organizacional y estrés laboral: Variables relacionadas*. Editorial Académica Española.
- Yi, Y., y Gong, T. (2008). The effects of customer justice perception and effect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767-783.